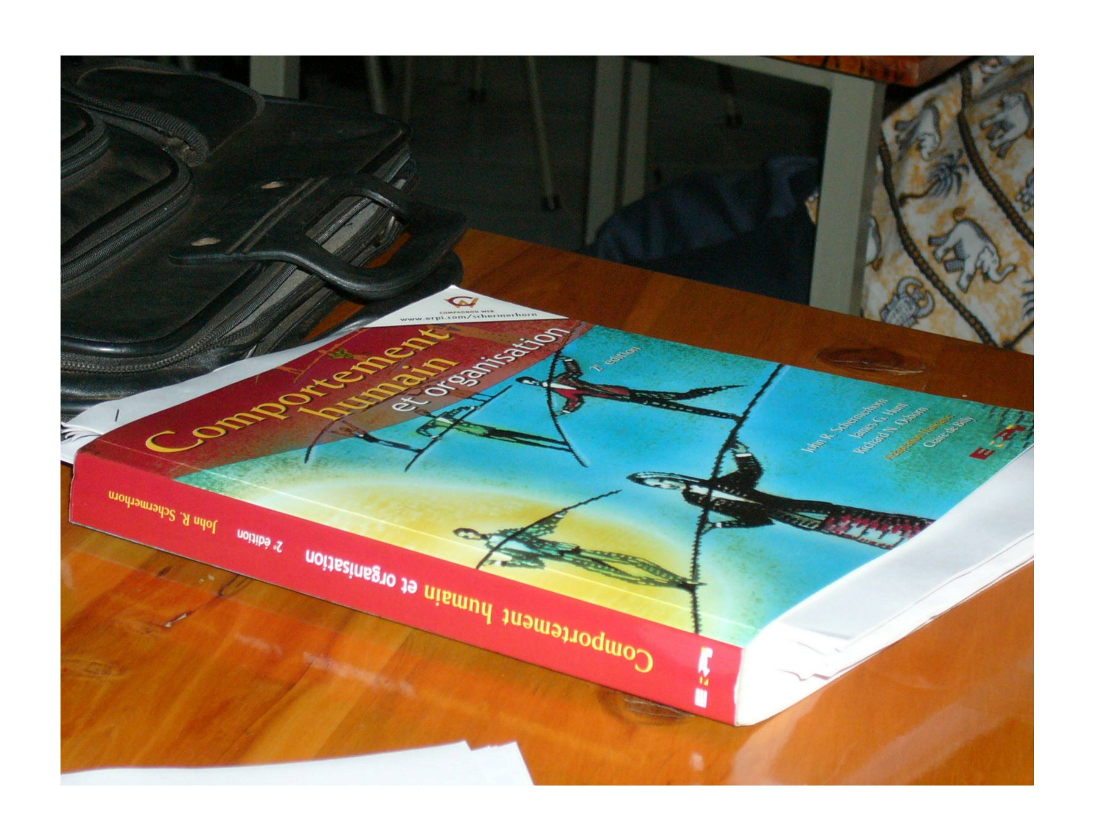


Comportement humain et organisation

John R. Schermerhorn, James G Hunt, Richard N. Osborn,
Adaptation française de Claire de Billy

2ème édition, ERPI 2002

Résumés des chapitres 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18 et 19

Finalisés par les candidats au programme de Maîtrise en Administration Publique RIAMENAP

En Juin 2005, à Kigali, Rwanda

Dans le cadre du cours en comportement organisationnel

CHAPITRE II : L'organisation hautement performante

Résumé par SINYIGAYA Silas, MUNYANDAMUTSA Anastase, MUKARUBIBI Fatina et HAKIZIMANA Vedaste

Aujourd'hui, à l'heure de la haute performance, seules les entreprises qui répondent aux attentes des consommateurs peuvent faire face à la concurrence et prospérer. Cela requiert une gestion intégrale de la qualité, c'est-à-dire que tous les efforts de l'organisation et de tous ses membres doivent viser la qualité totale des biens et services produits, l'amélioration continue de tout ce qui se fait dans l'entreprise et la satisfaction des consommateurs. Deux questions permettent de réussir une réévaluation continue :

1) Est-ce nécessaire ? 2) Si oui, peut-on l'améliorer?

Une telle approche requiert de l'entreprise qu'elle ait une structure de pyramide inversée où la primauté est accordée au service à la clientèle, de manière à ce qu'il soit placé au sommet de l'organisation. Tandis que les superviseurs et cadres intermédiaires soutiennent les efforts des salariés, les hauts dirigeants et les cadres supérieurs déterminent la mission, les objectifs et les stratégies de l'organisation et fournissent les ressources nécessaires.

Dans nombre de pays de l'Occident, la main-d'œuvre se diversifie de manière fulgurante : le nombre de femmes, de personnes issues des minorités et de personnes âgées augmente sans cesse. Ce phénomène est doublé de deux autres tendances contradictoires, à savoir l'irruption des cols dorés de la génération X qui exercent une forte pression à la recherche des emplois plus stimulants, qui offrent des horaires de travail plus flexibles et davantage d'autonomie, ainsi que le handicap de la médiocrité de la formation scolaire chez un grand nombre de diplômés du secondaire qui sont jetés sur le marché du travail et qui contrastent donc avec la position avantageuse des cols dorés. Plus précisément, les cols dorés, c'est-à-dire les producteurs de savoir dont les activités génèrent de nouvelles connaissances, sont les plus exigeants ainsi que les travailleurs de secteurs où une forte demande s'accompagne d'une pénurie de main-d'œuvre.

La fin du XXème siècle a été celle d'un changement radical dans notre façon de travailler : rationalisations, restructurations, économie en évolution constante, avènement d'Internet, etc. La conséquence de ce changement est que pour survivre dans un environnement qui évolue à un rythme effréné, les organisations doivent justement changer constamment,

renouveler leur façon de procéder et améliorer continuellement tous les aspects de la production.

Ainsi, de nombreuses organisations se sont engagées dans la ré ingénierie des processus d'affaires, démarche qui les amène à repenser et à restructurer leurs processus d'affaires afin d'améliorer leurs résultats. Elles doivent tourner le dos aux anciennes façons de faire pour trouver de meilleures réponses aux nouvelles exigences de rendement. Dans cette optique, un nombre croissant d'organisations se tourne vers le commerce électronique, où les transactions se font par Internet, ce qui permet à des fournisseurs, à des clients et même à des concurrents, tous interconnectés, de partager compétences, coûts et accès à des marchés mondiaux.

Ces phénomènes, et d'autres facteurs connexes, ont entraîné l'avènement d'une économie d'agents libres, c'est-à-dire une économie où les gens monnayent leurs services à court terme. Ce type d'économie amène des organisations à adopter une structure en trèfle, c'est-à-dire une organisation qui opère avec un noyau de travailleurs permanents, auxquels se greffent des sous- traitants et des travailleurs à temps partiel.

Ainsi, l'économie d'agents libres et l'organisation en trèfle constituent l'une des facettes du contexte en évolution rapide dans lequel intervient le comportement organisationnel. L'organisation hautement performante, délibérément conçue pour inciter ses membres à donner le meilleur d'eux-mêmes afin de créer une entité capable de produire des résultas supérieurs de façon soutenue, est une autre de ces facettes.

Le fondement même de l'organisation hautement performante est son capital intellectuel. Cela veut dire que les êtres humains restent des ressources indispensables pour concrétiser la raison d'être, la mission et les stratégies de toute organisation. Sa politique de gestion des ressources humaines vise à maximiser la polyvalence, les compétences, le savoir et la motivation de leurs membres. De plus, les organisations hautement performantes réduisent les niveaux hiérarchiques et modifient la façon d'intervenir des cadres : ces derniers y sont beaucoup moins des donneurs d'ordre que des entraîneurs.

La plupart des organisations hautement performantes ont en commun cinq éléments clés : la responsabilisation du personnel, les équipes de travail autonomes, les techniques de production intégrée, l'apprentissage organisationnel et la gestion intégrale de la qualité.

La responsabilisation du personnel se mesure au degré de pouvoir décisionnel que l'organisation délègue à ses travailleurs de tous les niveaux hiérarchiques. Le processus devrait

évoluer en quittant l'absence totale de participation, en passant par une forme de participation modérée ou de gestion participative où le personnel a des responsabilités accrues dans la prise de décisions concernant les tâches quotidiennes pour enfin arriver à l'étape ultime d'autonomisation où les travailleurs prennent eux-mêmes les décisions qui les concernent, ce qui signifie généralement qu'ils jouissent d'une grande latitude dans presque tous les aspects de leurs tâches. Les études montrent que le rendement et la satisfaction professionnelle des travailleurs tendent à augmenter avec l'autonomisation.

En ce qui concerne **les équipes de travail autonomes**, deux raisons expliquent leur rôle dans les organisations hautement performantes. La première c'est qu'il est important pour une organisation de mettre à profit l'expertise et les connaissances de tous ses membres, la seconde, c'est que les restructurations et les rationalisations visant une grande compétitivité par la réduction des effectifs ont indirectement engendré un besoin d'autogestion au sein du personnel.

Les techniques de production intégrée mettent l'accent sur l'utilisation de systèmes performants d'information et de conception des postes pour obtenir une plus grande flexibilité dans les processus de fabrication et dans les services. Ces techniques incluent généralement une approche du « juste à temps » pour la production et les services, ainsi que l'usage extensif de l'informatique pour la conception des produits ou services. L'approche du « juste à temps » exige une étroite collaboration avec les fournisseurs afin que l'exacte quantité de matériaux nécessaires parvienne à chaque poste de travail au moment précis où ils sont requis. L'informatique entre en ligne de compte pour intégrer des opérations comme l'enregistrement des commandes et la comptabilité à d'autres opérations comme la conception et la fabrication de produits assistées par ordinateur, le but étant de mieux maîtriser les circuits de production ainsi que d'autres aspects des opérations.

L'apprentissage organisationnel permet aux organisations de mieux s'adapter à leur secteur d'activité et d'obtenir les informations nécessaires pour prévoir les changements qui s'y produisent. L 'apprentissage organisationnel s'est imposé pour pallier à la lourdeur et aux structures trop hiérarchisées des organisations.

Enfin, **la gestion intégrale de la qualité** passe par la ferme détermination de l'organisation à offrir des produits et des services de qualité supérieure, à viser l'amélioration continue et à satisfaire les besoins de la clientèle. Pour une meilleure gestion de la qualité, la responsabilisation et l'autonomisation du personnel incitent les travailleurs à s'investir dans le processus de planification et de contrôle de la qualité.

Cinq défis importants attendent les organisations prêtes à prendre le virage de la haute performance. En effet, des études ont révélé qu'une augmentation considérable du taux de croissance est conditionnée par la capacité de relever ces défis, à savoir : l'adaptation continue à l'environnement, l'intégration interne, l'évolution du rôle des cadres intermédiaires, le leadership des cadres supérieurs et l'accès à de nouvelles installations.

L'adaptation continue à l'environnement : Comme toutes les autres organisations, les organisations hautement performantes sont des systèmes ouverts influencés par un environnement externe qui change au rythme effréné de la mondialisation et de l'évolution constante des attentes des consommateurs.

Ainsi, toutes les composantes de ces organisations doivent être unifiées, au point que mission et vision doivent se répercuter à tous les niveaux de la structure organisationnelle, et se traduire concrètement par la participation de tous les gestionnaires et tous les salariés.

Dans cette optique de systèmes ouverts, les facteurs de production (les ressources), les processus de transformation et les produits (les résultats), sont tous influencés par l'environnement externe, et influent les uns sur les autres. Il y a donc un effet de rétroaction / influence des résultats sur les facteurs de production et sur les opérations de transformation, ainsi qu'une adaptation continuelle aux exigences et aux attentes de l'environnement externe.

L'intégration interne : Contrairement aux organisations traditionnelles, où la conception et le mode de fonctionnement résultent de décisions prises au sommet de la hiérarchie et imposées aux niveaux inférieurs, ce qui se conçoit dans une organisation hautement performante résulte d'un ensemble de décisions provenant de tous les niveaux de la hiérarchie. L'engagement ferme des cadres supérieurs ainsi que la participation active d'équipes constituées de travailleurs de tous les échelons sont essentiels à la mise en œuvre d'une structure et de modes de fonctionnement adéquats, ces derniers devant permettre de garder le cap et d'affronter efficacement les inévitables problèmes qu'entraînent les changements.

L'évolution du rôle des cadres intermédiaires : L'instauration d'équipes de travail autonomes peut se heurter à des résistances tant chez les salariés que chez les cadres. Le fait est que les cadres intermédiaires peuvent avoir à implanter des changements qui entraîneront la disparition de certains de leurs postes, si ce n'est de la totalité. Lorsqu'une bonne partie de leurs fonctions sont dévolues à des équipes de salariés, les cadres intermédiaires doivent se trouver de nouveaux rôles et adapter leurs rôles traditionnels à cette nouvelle dynamique qui fait d'eux des inspirateurs. Notons que certaines fractions du personnel, en particulier les travailleurs dont la

formation scolaire est déficiente, peuvent se montrer réfractaires aux nouveaux environnements de travail où évoluent des équipes autonomes. C'est dire que vaincre les résistances du personnel sera souvent un défi majeur pour les cadres intermédiaires lors l'implantation de n'importe quel élément clé des organisations hautement performante.

Le leadership des cadres supérieurs : Aux échelons plus élevés, les gestionnaires et cadres supérieurs doivent d'abord et avant tout décider jusqu'où ils sont prêts, à s'engager dans la voie de la haute performance et cela dépend souvent de l'environnement, de certains facteurs de production et des valeurs et des convictions de la haute direction ainsi que de sa détermination à prendre le virage de la haute performance.

L'accès à de nouvelles installations : Il existe de nouvelles organisations hautement performantes créées à partir de rien, des organisations hautement performantes obtenues par la transformation d'organisations traditionnelles existantes et des organisations carrément traditionnelles. De ces trois types, les organisations conçues comme hautement performantes ont réussi mieux que les autres.

Notons enfin qu'on trouve parfois des îlots de haute performance dans des organisations plus traditionnelles, c'est-à-dire des unités qui fonctionnent comme des organisations hautement performantes, bien qu'elles soient englobées dans une entité qui n'en présente pas les caractéristiques et qui peut même leur être réfractaire.

En bref, pour créer une organisation hautement performante, il faut un leadership tourné vers le changement, un changement de cap vers des systèmes intégrés et des processus d'implantation.

CHAPITRE III : la mondialisation et comportement organisationnel

Résumé par BUCYANA André et NIRERE Madeleine

Introduction

La mondialisation de l'économie, phénomène caractérisé par une interdépendance accrue de la concurrence, d'approvisionnement et des marchés à l'échelle planétaire reste aujourd'hui un thème majeur en comportement organisationnel.

A l'heure actuelle, on assiste à une internationalisation des échanges et cela a des conséquences sur les entreprises, les travailleurs et les employeurs de tous les pays, chacun devant améliorer ainsi sa performance dans ses actions pour s'adapter à cette nouvelle donne.

Avec l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans les affaires, le monde est devenu comme un village. Ainsi, les organisations d'aujourd'hui ont besoin de gestionnaires conscients des enjeux de la mondialisation, conscients de l'interdépendance des économies et des répercussions éventuelles sur leur organisation.

Le chapitre 3 a abordé différents contours du phénomène de la mondialisations face au comportement organisationnel et traite les thèmes ci-après : le comportement organisationnel dans le contexte de la mondialisation, la diversité culturelle, l'apprentissage organisationnel dans le contexte de la mondialisation et le travail dans le contexte de la mondialisation.

1. Le comportement organisationnel dans le contexte de la mondialisation

Comme évoqué précédemment, le phénomène de la mondialisation a aujourd'hui des effets considérables sur les organisations et leurs membres. Ainsi pour faire face à la concurrence qui caractérise le monde actuel et afin de faciliter les échanges, les pays se regroupent en unions régionales, créent des alliances économiques régionales et cela sur tous les continents.

A titre d'exemple nous pouvons citer la Communauté économique européenne (CEE) qui regroupent actuellement 25 pays de l'Union européenne avec un marché de 400 millions de

consommateurs, l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) qui intègre les économies et les marchés du Canada, des Etats-Unis et du Mexique. L'autre organisation régionale importante que nous ne manquerons pas de citer est le Forum de coopération économique Asie - Pacifique (APEC) qui regroupe 18 économies du bassin du Pacifique et œuvre à la promotion du commerce, de l'investissement et de la coopération économique et technique.

A cet égard, l'Afrique joue aussi un rôle important dans l'économie mondiale avec le développement de l'Afrique du Sud post-apartheid. D'autres pays de l'Afrique subsaharienne comme la Côte-d'Ivoire et le Ghana ont le potentiel commercial important.

Ce commerce mondial fait l'objet du contrôle de qualité par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) située à Genève. De même, cette mondialisation de l'économie a fait apparaître des gestionnaires sans frontière, c'est-à-dire ceux qui ont une conscience mondiale, qui apprécient la diversité culturelle et qui savent concevoir des stratégies en conséquence. Mais qu'entend-on par diversité culturelle ?

2. Diversité Culturelle

La culture est définie comme le bagage commun de valeurs et de façons de faire d'un groupe, d'une collectivité ou d'une société. Ce bagage commun inclut la façon dont ses membres mangent, s'habillent, se saluent et agissent les uns envers les autres, leur manière d'éduquer les enfants, etc. Le mot « culture » revient souvent en comportement organisationnel et elle est mise en relation avec la culture organisationnelle à cause de l'intérêt croissant que l'on porte à la diversité de la main d'œuvre et plus généralement aux différences entre les gens à travers le monde. Dans cette partie, nous abordons (a) les dimensions populaires de la culture, (b) les modes de Geert Hofstede et (c) ceux de Trompenaars sur la diversité culturelle.

a) Les dimensions populaires de la culture sont la **langue, le rapport au temps et à l'espace et la religion.**

- **La langue :** La langue constitue la manifestation culturelle la plus évidente car la structure et le vocabulaire d'une langue reflètent l'histoire de la société où elle est en usage et les rapports qu'entretiennent ses membres avec leur environnement.

Il existe une étroite relation entre la langue, la culture et la pensée.
Selon SAPIR –WHORF, les deux chercheurs qui ont travaillé sur cet énoncé, les locuteurs de diverses langues perçoivent et organisent la réalité de manière différente et cela a un impact sur l'organisation de la réalité. De son côté, l'anthropologue Edward Hall a constaté d'importantes différences dans la manière dont les cultures utilisent le langage. Il distingue ainsi des cultures à contexte pauvre et des cultures à contexte riche.

Les cultures à contexte pauvre sont celles où les locuteurs ont tendance à être très explicites dans leur utilisation du discours ou de l'écrit, le message étant transmis par les mots utilisés plutôt que le contexte. Il donne l'exemple du Canada, de l'Australie et des Etats-Unis.

Les cultures à contexte riche par contre ne transmettent les mots qu'une partie du message, le reste devant souvent être déduit ou interprété selon la situation, le langage corporel, le lieu, les liens avec l'interlocuteur et d'autres facteurs proprement culturels complètent le sens de la communication.

- **La religion :** La religion est aussi un élément déterminant du contexte culturel car elle est une manifestation visible au quotidien, à travers des rites, des fêtes et des interdits alimentaires qu'elle prescrit.

- **Le temps :** L'anthropologue Edward Hall s'est également servi de la perception du temps pour distinguer les cultures. Il distingue les cultures poly chroniques et les cultures mono chroniques.

Les cultures poly chroniques ont une perception circulaire du temps, ce qui implique une notion de répétition continuelle : le temps est cyclique ; les choses reviennent et reviennent. Rien ne vous oblige donc à agir dans l'immédiat ou à obtenir d'excellents résultats ; après tout, si vous laissez passer une occasion aujourd'hui elle reviendra demain et vous pourrez vous reprendre.

Il en va autrement dans l**es cultures mono chroniques** où le temps avance en ligne droite. Selon cette conception, le présent file et le futur est pratiquement sur nous. La mesure du temps est précise et crée des contraintes axées sur l'action et le rendement. Les gens y sont habitués aux horaires structurés et aux rendez-vous planifiés à l'avance. Selon eux, le temps est une ressource qu'on peut perdre, gagner ou épargner. Les objectifs à long terme, les échéances et les délais importent ; planifier devient un moyen de gérer l'avenir.

- **L'espace :** Quant au rapport à l'espace Edward Hall a fait une étude qu'il a dénommé « la proxémique » sur la façon dont homme utilise l'espace dans ses rapports de communication.

Cette étude a démontré que les influences culturelles transparaissent dans l'organisation du lieu du travail. Par exemple les Américains, qui préfèrent généralement des bureaux individuels, ont souvent du mal à s'habituer aux espaces ouverts que privilégient les employeurs japonais

b) Selon ***Geert Hofstede,*** les dimensions qui permettent de cerner les caractéristiques des cultures nationales sont : **la distance hiérarchique, la maîtrise de l'incertitude, l'individualisme ou le collectivisme, l'orientation masculine ou l'orientation féminine et enfin, l'orientation à long terme et l'orientation à court terme.** Lorsqu'on utilise la grille de HOFSTEDE, il ne faut jamais oublier que ces cinq dimensions ne sont pas indépendantes les unes des autres.

c) Enfin, selon ***Trompenaars***, les cultures diffèrent par leur façon de résoudre trois ordres de problèmes touchant respectivement : les relations interpersonnelles, l'attitude à l'égard du temps et l'attitude à l'égard de la nature et de l'environnement.
Ainsi, il a dégagé cinq grands axes où se manifestent des différences culturelles dans la façon d'aborder les relations interpersonnelles : universalisme ou particularisme, individualisme ou collectivisme, neutralité ou affectivité, vision focalisée ou vision globale et, enfin, réussite (statut lié au rendement et au mérité) ou prédétermination (statut lié à une position assignée).
Le propos de Trompenaars sur le temps rejoint essentiellement celui de Hall.

Enfin, en ce qui concerne l'attitude à l'égard de l'environnement, l'auteur distingue les cultures où les gens se voient comme séparés de la nature … et qui cherchent à la maîtriser, des cultures où les gens se voient comme faisant partie de la nature. Ces dernières cherchent plutôt à vivre avec elle.

3. Le travail dans le contexte de la mondialisation

Cette partie traite des employeurs multinationaux, des mains-d'œuvre multiculturelles, des postes à l'étranger, de l'expatriation et, enfin, de l'éthique d'une culture à l'autre.

a) Les employeurs multinationaux : Il s'agit de ceux qui effectuent du travail dans des organisations de grande taille, les multinationales. Celles-ci sont des organisations qui opèrent à grande échelle dans plusieurs pays étrangers ; leur mission et leurs stratégies ont une portée planétaire.

b) Des mains-d'œuvre multiculturelles : Il n'existe aucun mode d'emploi universel pour gérer des mains-d'œuvre multiculturelles. Les styles de leadership, de motivation, de prise de décision, de planification, d'organisation, de direction et de contrôle varient d'un pays à l'autre. Cela dit, la gestion transculturelle ne se limite pas aux activités à l'étranger. La diversité culturelle se reflète dans la main-d'œuvre et dans la population d'un pays.

c) Des postes à l'étranger et l'expatriation : Quant aux postes à l'étranger et l'expatriation, les employeurs affirment que le coût des travailleurs expatriés est très élevé suite aux indemnités d'expatriation, des avantages sociaux, etc. Pour rentabiliser un tel investissement, les organisations cherchent à maximiser le rendement de leurs cadres expatriés. Par ailleurs, la personne expatriée traverse généralement trois étapes d'adaptation à son nouvel environnement. La 1ère est l'étape du tourisme, la seconde est celle de la déception et dans la 3ème étape, elle subit les contrecoups du choc culturel. Quand la personne expatriée retourne au pays, elle rencontre souvent les difficultés de réinsertion tant dans son environnement que dans son milieu de travail. Il arrive souvent aussi qu'on néglige de lui confier un poste qui tient compte des compétences et du savoir-faire acquis à l'étranger.

d) L'Ethique d'une culture à l'autre

L'influence de la culture sur l'éthique en matière de pratiques commerciales et de gestion sur la scène internationale fait l'objet de débats inépuisables. A cause des différences culturelles et de la diversité des systèmes politiques et juridiques, les questions éthiques prennent une autre tournure sur la scène internationale. Dans certains pays, les problèmes les plus courants ont trait à la corruption, aux conditions de travail et à l'exploitation des enfants, les entreprises qui imposent à leurs ouvriers de longues heures de travail dans des lieux insalubres et dans des conditions pénibles, nocives voire même dangereuses.

Fort heureusement, les entreprises internationales réagissent de plus en plus à ces critiques. Elles engagent des consultants pour effectuer des « audits sociaux de conformité » sur leurs activités à l'étranger, imposent des règles d'éthique à leurs sous-traitants et soutiennent l'implantation de codes de conduite universels.

L'éthicien des affaires Thomas Donaldson décrit *le relativisme culturel* et *l'impérialisme éthique*. ***Le relativisme culturel*** est décrit comme l'opinion voulant qu'il n'existe pas de comportement universellement juste, dans la mesure où les règles éthiques dépendent entièrement du contexte culturel. C'est l'application du dicton « A Rome, fais comme les Romains ». De l'autre côté, l'on décrit ***l'impérialisme éthique*** comme une position universaliste et absolutiste selon laquelle il existe un code moral unique qui s'applique en toute situation, peu importe le lieu et le contexte culturel.

Donaldson dénonce ces deux positions extrémistes et penche pour une approche nuancée de cette question controversée. Il propose aux multinationales d'adopter, en toute situation, des principes généraux visant au respect des droits fondamentaux des êtres humains. Il suggère également aux gestionnaires de faire preuve d'ouverture et de tolérance pour s'adapter aux traditions et aux réalités qui diffèrent d'une culture à l'autre.

4. **L'apprentissage organisationnel dans le contexte de la mondialisation**

Dans le contexte de la mondialisation de l'économie, les organisations doivent élargir leur conception de l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage organisationnel global est le processus qui permet aux organisations et à leurs membres de recueillir partout sur la planète les connaissances et les informations susceptibles de favoriser leur adaptation à long terme à l'environnement. **On peut se demander si les théories de la gestion sont universelles**. A cette question, Geert Hofstede donne la réponse négative en disant que la culture peut être aussi déterminante dans l'élaboration d'une théorie ou d'un concept que dans son application.
Ainsi, les réussites impressionnantes des entreprises du Japon sont dues à leur culture de la recherche de la qualité, du travail d'équipe et de la prise de décision par consensus.

Le repérage et **l'analyse des « meilleures méthodes** » en usage dans le monde entier est un objectif apprécié en matière d'apprentissage organisationnel global ; ce qui réussit ailleurs peut s'appliquer chez soi. Si, jusqu'à récemment, la planète entière se tournait vers l'Amérique du Nord et l'Europe pour des innovations en matière de gestion, on reconnaît aujourd'hui qu'en ce qui concerne les organisations hautement performantes, il existe des modèles d'excellence sur tous les continents.
Ainsi, l'influence des approches japonaises sur l'apprentissage organisationnel global est manifeste ; des notions comme la valorisation du travail en équipe, la prise de décision par consensus, la responsabilisation du personnel ainsi que la progression professionnelle fondée sur un système de promotions lentes et d'affectations multidisciplinaires, restent un modèle pour les organisations qui se veulent hautement performantes.

Conclusion

La mondialisation de l'économie nécessite que le champ d'étude du comportement organisationnel continue de s'élargir en vu de mieux gérer la diversité culturelle.
Du fait du multiculturalisme croissant de la main d'œuvre locale, tous les travailleurs doivent apprendre à travailler ensemble dans un contexte de diversité culturelle. Les entreprises et leurs gestionnaires sans frontières doivent s'adapter à un nouvel environnement du travail. Bref, tous les acteurs doivent prendre conscience de l'importance de la diversité et de l'éthique culturelle. Nous pouvons dire que valeurs et cultures diffèrent considérablement d'une culture à l'autre. Ainsi, la perception qu'ont les gens de la réussite, de la richesse, des gains matériels du risque ou de l'innovation peut influer sur la façon d'aborder le travail et sur leurs relations avec une organisation.

CHAPITRE IV : Diversité et Différences individuelles

Résumé par NKIKO Albert et MUKANTAGARA Restituta

Ce quatrième chapitre est subdivisé en sept grandes parties dont chacune est expliquée brièvement tout en montrant son importance pour l'organisation. Ces parties sont : la diversité de la main d'œuvre ; les caractéristiques sociodémographiques ; les aptitudes et les capacités ; la personnalité ; les traits de la personnalité et leur classification ; les valeurs et les attitudes ; ainsi que la gestion de la diversité et des différences.

La diversité de la main d'œuvre

La diversité de la main d'œuvre résulte des différences que présentent les individus qui la composent au regard des caractéristiques sociodémographiques comme le sexe, la race, l'origine ethnocentrique, l'âge, l'état physique et mental et même dans certains cas, la situation matrimoniale et familiale ainsi que la religion. Cette diversité doit être au cœur de toute organisation. Valoriser et intégrer cette diversité sur tous les plans et à tous les échelons devrait être une des préoccupations des organisations. La diversité de la main d'œuvre ou les différences entre les individus au sein d'une organisation peuvent avoir un impact positif ou négatif, dans ce sens qu'elle peut engendrer les problèmes de relation au sein d'une organisation, mais aussi qu'elles peuvent être source de créativité en ouvrant de nouvelles perspectives et en fournissant des solutions aux problèmes qui se posent dans environnement de travail. Ainsi, la diversité de la main d'œuvre devient une priorité pour toute organisation qui vise la haute performance.

La diversité de la main-d'œuvre exige le respect d 'une politique d'équité en matière d'emploi. Cette équité suppose non seulement l'élimination de la discrimination en milieu de travail, mais aussi la mise en place de mesures de rattrapage. La gestion de la diversité au sein des organisations vise la valorisation des différences par la création d'un milieu de travail où chaque individu se sent accepté et apprécié.

Pour mieux gérer cette diversité, il est conseillé à tout gestionnaire de respecter le rôle et l'apport de chacun pour que tous les membres d'une organisation s'intègrent dans sa vision commune, dans sa mission et dans ses objectifs. Cela permettra à l'organisation de valoriser chaque individu avec sa contribution et la compétition sera assurée.

Les caractéristiques sociodémographiques

Elles englobent toutes les variables liées à la situation sociale d'une personne et qui influent sur son devenir. Certaines, comme l'état de santé, concernent sa situation actuelle, d'autres, comme son parcours professionnel, sont historiques. Les caractères sociodémographiques les plus importantes en CO sont : le sexe, l'âge, l'état physique et mental ainsi que l'origine ethnoculturelle. Les différences sociodémographiques peuvent engendrer des stéréotypes qui auront une influence néfaste sur les comportements et les décisions au sein d'une organisation et qui peut même affecter sa productivité.

Les aptitudes et les capacités

Les aptitudes sont des prédispositions d'un individu à apprendre certaines choses, alors que ses capacités concernent sa faculté d'accomplir les tâches inhérentes à un poste donné. En d'autres mots, les aptitudes d'une personne sont ses capacités potentielles, et ses capacités sont le savoir- faire et les compétences qu'il dispose déjà.

Tout gestionnaire qui veut sélectionner le personnel doit tenir compte des aptitudes et des capacités d'un individu parce que les caractéristiques d'un candidat doivent correspondre aux exigences du poste et d'une organisation.

La personnalité

La personnalité est le profil global d'un individu, une combinaison de traits qui font de lui un être unique dans sa manière de se comporter et d'entrer en relation avec autrui. La personnalité d'un individu est déterminée à la fois par l'hérédité et par l 'environnement dans une proportion à peu près équivalente.

Concernant toujours la personnalité, il faut signaler que quelques chercheurs donnent les théories sur le développement de la personnalité et examinent en profondeur les façons dont la personnalité évolue dans le temps. C'est le cas de Chris Argyris qui affirme que ce développement est un continuum qui va de l'immaturité à la maturité. Daniel Levinson et Gail Sheehy affirment que la personnalité se déploie par étapes successives. Le modèle de Sheehy distingue trois étapes : de 18 à 30 ans ; de 30 à 45 ans et de 45 ans à la fin de la vie. Les organisations doivent tenir compte de la personnalité de chaque individu dans la gestion des ressources humaines.

Les traits de la personnalité et leurs classifications

Une étude qui a eu lieu au début des années 1990, a abouti à l'identification de cinq facteurs pour décrire la personnalité: l'extraversion, l'amabilité, l'application, la stabilité émotionnelle ainsi que l'ouverture à l'expérience. Chaque grand facteur comporte plusieurs

traits et différentes théories continuent de présenter différents modèles de la personnalité. Toutefois, la communauté scientifique reconnaît maintenant unanimement la présence des cinq facteurs précités.

Il faut aussi signaler que les tests d'évaluation de la personnalité permettent d'évaluer un individu par rapport à ces cinq facteurs et de se faire ainsi une idée de sa personnalité.

Une deuxième approche des traits de la personnalité les divise en trois catégories : les traits sociaux, les traits relatifs à la conception personnelle du monde et les traits relatifs à l'adaptation affective.

Les traits sociaux sont les caractéristiques apparentes qui composent l'image que projette un individu en interaction sociale, alors que *les traits relatifs à la conception personnelle du monde*, sont des traits de personnalité qui se rapportent à la façon dont l'individu conçoit son environnement social et physique à ses croyances et ses convictions intimes sur diverses questions. *Les traits relatifs à l'adaptation affective* quant à eux, déterminent dans quelle mesure un individu est émotionnellement instable ou enclin aux comportements inadmissibles ; ces traits sont souvent de nature à affecter l'état de santé.

Les traits de la personnalité sont très importants pour le gestionnaire : leur importance tient à leurs effets prévisibles sur le comportement des gens. Pour être sûr que les caractéristiques d'un candidat correspondent bien aux exigences d'un poste ou d'une organisation donnée, on doit tenir compte de ses particularités sociodémographiques, de ses aptitudes et de se capacités.

Les valeurs et les aptitudes

Les valeurs sont les principes généraux qui orientent les actions et les jugements des gens, tant dans leur vie privée que professionnelle. Les valeurs sont intimement liées à la notion qu'à l'individu du bien, du mal et, jusqu'à un certain point, de « ce qui doit être ». Les valeurs influent sur le comportement et les attitudes. Les valeurs d'un individu sont le fruit de son apprentissage et de ses expériences dans le contexte culturel où il a grandi.

Le psychologue Milton Rokeach divise les valeurs en deux grandes catégories : *les valeurs finales* et *les valeurs instrumentales*. Les premières indiquent les choix de l'individu quant aux buts et aux objectifs qu'il se fixe dans la vie, alors que les secondes concernent les moyens qu'il prend pour atteindre ces buts ; elles indiquent comment il pourra se comporter pour parvenir à ses fins selon l'importance qu'il accorde aux moyens. Rokeach énumère 18 valeurs finales et 18 valeurs instrumentales. Les valeurs, tant finales qu'instrumentales, diffèrent d'un groupe social à l'autre.

A leur tour, Gordon Allport et son équipe classent les valeurs en six grandes catégories correspondant à six champs d'intérêt à savoir le champ théorique, le champ économique, le champ esthétique, le champ social, le champ politique et le champ religieux. Selon les groupes, l'ordre de priorité accordé à ces valeurs varie.

Bruce Maglino et ses collaborateurs ont établi une grille de valeurs qui se révèlent particulièrement importantes en milieu de travail, où l'on trouve les valeurs suivantes : l'accomplissement, l'entraide et le souci des autres, l'honnêteté et l'équité. L'importance de toutes ces valeurs en milieu de travail devient particulièrement évidente lorsqu'il y a congruence des valeurs, c'est-à-dire lorsque les gens disent avoir la satisfaction de travailler avec d'autres personnes dont les valeurs sont similaires aux leurs.

Différentes recherches montrent que les valeurs évoluent. C'est le cas d'un chercheur du nom de Yankelovitch qui a montré que en Amérique du Nord, les travailleurs sont moins attachés qu'autrefois aux mesures incitatives d'ordre pécuniaire, à la fidélité, à l'organisation et à l'identification au travail ; ils privilégient davantage le travail qui a un sens pour eux, le temps libre et l'épanouissement personnel.

Nos valeurs influent sur nos attitudes qui sont, elles aussi, façonnées par notre environnement socioculturel : amis, parents, enseignants et modèle de rôles.

Contrairement aux valeurs qui ont une portée générale et qui sont relativement stables, les attitudes sont dirigées vers des personnes ou des situations spécifiques. On définit une attitude comme « une prédisposition à réagir de façon positive ou négative à une situation ou à une personne donnée ». Les attitudes d'un individu ont des antécédents et engendrent des manifestations comportementales. Les antécédents constituent la composante cognitive, c'est-à-dire les croyances, les opinions, les connaissances et les informations que possède un individu. La croyance est l'idée qu'entretient l'individu sur une personne ou une situation ; c'est une conclusion qu'elle génère.

L'attitude a une composante affective. Celle-ci correspond au sentiment particulier qu'éprouve l'individu à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose ; on parlera ainsi, d'attitude *positive* ou d'attitude *négative*. La composante comportementale d'une attitude quant à elle, est une intention de comportement ou la prédisposition à agir d'une façon donnée résultant d'une attitude. Ainsi, la différence entre une croyance et une attitude est dans l'intensité ; si une croyance ou une opinion est si forte qu'elle incite à l'action (composante comportementale), on dira que c'est une attitude.

Les valeurs et les attitudes sont donc très importantes car elles permettent de prévoir les comportements d'un individu.

Pour être sûr que les caractéristiques d'un candidat correspondent bien aux exigences d'un poste d'une organisation donnée, il faut tenir compte de ses valeurs et de ses attitudes, de ses particularités sociodémographiques, de ses aptitudes et capacités ainsi que des traits de sa personnalité.

La gestion de la diversité et des différences.

La gestion de la diversité et des différences individuelles vise la haute performance et la compétitivité d'une organisation et exige une adéquation entre l'organisation, le poste et la personne recrutée, engagée et formée.

Le gestionnaire doit savoir que les mesures de discrimination positive, les considérations d'ordre éthique, la concurrence mondiale, nationale et régionale ainsi que l'évolution de la main-d'œuvre sont des facteurs qui concourent à sa diversification.

Cependant, des mesures touchant la dotation en personnel, la formation, la promotion, les salaires et l'évaluation ainsi que la création de réseaux fondés sur des intérêts communs, sont des stratégies organisationnelles de gestion de la diversité.

CHAPITRE V : Perception et attribution

Résumé par SIBOMANA André

1. Le processus de perception

La perception est le processus par lequel nous sélectionnons, organisons, interprétons et récupérons l'information que nous transmet notre environnement. L'information est recueillie par nos cinq sens. La perception et la réalité ne correspondent pas: deux personnes qui vivent un même événement en ont une perception différente et y réagissent différemment. Divers facteurs, dont nos connaissances antérieures, notre affectivité, nos valeurs,… jouent sur notre manière d'appréhender notre environnement.

1.1 Les facteurs qui influent sur le processus de perception.

Les caractéristiques de l'agent perceptif, celle du cadre de perception et celles de son objet sont des facteurs qui influent sur le processus de perception et qui contribuent aux différences de perception en milieu de travail.

Les expériences passées d'une personne (agent perceptif), ses attentes, ses besoins, ses motivations, sa personnalité et ses attitudes influent sur le processus de perception.

Au niveau du cadre de perception, le contexte physique, social ou organisationnel influe également sur le processus de perception.

Quant à l'objet perçu, il l'est différemment selon plusieurs paramètres qui jouent tous sur un rôle déterminant sur la perception: contraste, intensité, discrimination figure et fond, taille, mouvement, répétition et nouveauté. Lorsque l'objet de la perception est un être humain, d'autres facteurs tels que les caractéristiques sociodémographiques et l'apparence générale influent sur le processus de perception.

1.2 Les étapes du processus de perception

Le traitement de l'information par une personne détermine sa perception ainsi que sa réaction à cette perception. Ce traitement de l'information comporte quatre étapes: l'attention et la sélection, l'organisation, l'interprétation et la récupération de l'information. Lors de l'attention et la sélection, l'être humain filtre sélectivement parmi la multitude d'information que lui fournit l'environnement à travers ses sens.

Ce filtrage sélectif peut se faire lors d'un processus conscient où l'individu décide de considérer certaines données et en écarter d'autres ou alors il peut se faire inconsciemment

comme dans le cas de la conduite d'un véhicule où l'individu, tout en conduisant, peut penser à autre chose sans perdre le contrôle du véhicule.

Après l'étape de l'attention où l'information est filtrée, vient l'étape de l'organisation. À cette étape le cerveau trouve des façons d'organiser efficacement les données sélectionnées. C'est à cette étape qu'interviennent les schèmes - des cadres cognitifs qui correspondent à la connaissance structurée par le temps et l'expérience de l'individu. Ainsi on mettra à contribution le schème de soi ou le schème de l'autre lorsqu'on doit se percevoir ou percevoir l'autre. Le schème de soi englobe l'information que chacun possède sur son apparence, son comportement et sa personnalité. Le schème de l'autre concerne la catégorisation que chacun opère à l'égard des autres qui l'amène à les classer en mémoire ; ainsi, quand nous rencontrons une personne dont des caractéristiques correspondent à celle d'une personne connue, la catégorisation nous permet, heureusement ou malheureusement, de lui attribuer plus de caractéristiques que celles que nous voyons directement. C'est la base des stéréotypes et d'autres erreurs de perception. La perception est ainsi efficiente … mais pas toujours efficace si la conscience n'intervient pas pour pousser davantage l'analyse.

A l'étape de l'interprétation on « donne » les raisons qui sous–tendent un comportement ou une réaction. Cette étape fait intervenir la notion d'attribution: même si notre attention retient la même information qu'une autre personne et même si nous l'organisons de la même façon, il se peut que nous lui attribuions des causes tout à fait différentes. Nous y reviendrons dans la section 4.

La récupération, dernière étape du processus de perception, permet d'utiliser les stimuli et les données stockés en mémoire lors des trois étapes précédentes.

1.3 Les réactions au processus de perception

Le processus de perception influe sur les réactions humaines en milieu organisationnel qui se manifestent par des impressions, des opinions et des actes. Par exemple, selon les cultures un même geste peut susciter des impressions et des opinions différentes.

2. Les erreurs de perception les plus répandues

Les erreurs de perception affectent les réactions humaines de manière importante. Les types d'erreur les plus courants sont le stéréotype ou cliché, l'effet de halo, la perception sélective, la projection, l'effet de contraste et l'effet Pygmalion ou l'effet Rosenthal.

- Tout en nous aidant à gérer l'abondance d'informations, les stéréotypes obscurcissent le jugement et empêchent aux gestionnaires d'évaluer avec justesse les caractéristiques, besoins, préférences et capacités propres à chaque individu ; en effet, le stéréotype nous amène à assumer qu'on connaît quelqu'un à partir d'une seule caractéristique, souvent physique, de cet individu. C'est ainsi, par exemple, que certains portent des jugements rapides sur « les » femmes.
- L'effet de halo est une erreur de perception qui consiste à se faire une impression générale d'une personne à partir d'une seule de ses caractéristiques. Ainsi, si nous découvrons une caractéristique qui nous plaît, nous verrons d'autres caractéristiques positives. À l'inverse, il y aura un « halo négatif » si un première caractéristique découverte est plutôt négative. Le portrait qui résulte de l'effet de halo omet de prendre en considération les caractéristiques individuelles d'une personne.
- La perception sélective est une lecture de la réalité guidée par ses besoins, attentes, valeurs et attitudes, et qui amène à ne voir que certains aspects d'une situation, d'une personne ou d'un point de vue.
- La projection est le fait d'attribuer à autrui ses propres caractéristiques, idées, convictions, attentes ou besoins. Lorsqu'un gestionnaire projette ses propres besoins sur ses subordonnés, il perd de vue leurs caractéristiques individuelles. Pour ne pas se laisser aller à la projection le gestionnaire doit à la fois bien se connaître et faire preuve d'empathie.
- L'effet de contraste est l'erreur de perception qui se manifeste lorsque les caractéristiques d'un individu tranchent avec celles d'autres individus rencontrés quelque peu avant. Le contraste mène à une évaluation nettement plus favorable ou défavorable que ce qui aurait été perçu dans un autre contexte.
- La prophétie qui se réalise, effet Pygmalion ou effet Rosenthal est la propension à susciter ou à découvrir ce à quoi on s'attend chez quelqu'un ou dans une situation donnée. En milieu de travail cet effet peut avoir des retombées positives si le gestionnaire crée des prophéties favorables à ses subordonnés.

3. La gestion du processus de perception

Le gestionnaire doit comprendre le processus de perception ainsi que la façon dont il agit sur les réactions de la personne qui dirige et sur celles d'autrui.

3.1 La gestion des impressions

La gestion des impressions fait référence aux efforts systématiques d'une personne pour se comporter de manière à produire sur les autres l'impression désirée. La gestion des impressions passe par divers comportements qui différeront selon le statut de la personne concernée : s'associer aux «bonnes personnes », s'attirer les bonnes grâces d'autrui, parler avec force et assurance à son équipe de travail pour en sécuriser les membres, etc.…..

3.2 La gestion des erreurs de perception

A l'étape de l'attention et de la sélection, les gestionnaires doivent veiller à équilibrer le traitement contrôlé de l'information et son traitement automatique.

Dans la plupart de ses activités, notamment l'évaluation du rendement, et dans ses communications, les erreurs de perception peuvent brouiller le jugement du gestionnaire. Les gestionnaires devraient alors chercher à obtenir d'autres points de vue pour confirmer ou infirmer leurs propres perceptions. Idéalement, le gestionnaire doit éviter de se fier exclusivement à ses propres schèmes.

4. La théorie de l'attribution

L'attribution joue son rôle à l'étape de l'interprétation dans le processus de perception.

Cette théorie s'intéresse à la façon dont un individu tente de départager les responsabilités et d'évaluer les qualités personnelles des gens qui y ont joué un rôle.

Cette théorie est appliquée lorsqu'il s'agit de savoir si on doit attribuer le comportement de quelqu'un à des facteurs internes ou à des facteurs externes. La détermination de l'origine interne ou externe d'un comportement est influencée par trois facteurs à savoir la spécificité, le consensus et l'uniformité.

- La spécificité concerne le fait qu'un comportement donné chez un individu se manifeste uniquement dans une situation particulière, ou au contraire, se reproduise dans d'autres situations. Dans le premier cas, on attribuera le comportement aux circonstances ; dans le second, on l'attribuera à la personne.
- Le consensus concerne la probabilité que tous ceux qui se retrouveraient dans une situation identique réagissent de la même façon. Si la probabilité est forte, on attribue le comportement aux circonstances ; sinon, on l'attribue à la personne.

- L’uniformité a trait à la constance d’un comportement chez un individu. Plus on constate de la constance, plus on parlera de comportement explicable pas les caractéristiques de la personne

4.1 Les erreurs d’attribution

En plus des trois facteurs qui déterminent l’origine interne et externe d’un comportement, deux types d’erreurs peuvent aussi influer sur cette détermination : l’erreur fondamentale d’attribution et l’effet de complaisance. La première est la tendance à sous-estimer l’influence des facteurs externes et surestimer celle des facteurs internes lorsqu’on évalue le comportement. La seconde consiste à nier sa responsabilité personnelle en cas d’échec … mais à s’attribuer le mérite d’un succès.

4.2 Différences interculturelles en matières d’attribution

On dit que l’erreur fondamentale d’attribution et l’effet de complaisance différent selon les cultures et même les sexes ! Certaines cultures accordent trop d’importance aux facteurs internes au détriment des facteurs externes, par exemple. Il en résulte des attributions défavorables qui entraînent des sanctions, des évaluations négatives du rendement et des mutations.

D’où l’importance d’enseigner à mieux gérer les erreurs de perception et d’attribution…

CHAPITRE VI: Motivation et renforcement

Résumé par BUCYANA Guillaume et MUNYANGANIZI GAJU Noëlla.

La motivation est l'ensemble des énergies qui sous tendent l'orientation, l'intensité, et la persistance des efforts q'un individu consacre à son travail.

Les théories de la motivation se repartissent en trois grandes catégories :

I. LA THEORIE DU RENFORCEMENT

Elle se penche sur la relation entre le comportement d'un individu et ses conséquences particulières pour montrer comment le gestionnaire peut influencer sur l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts de ses subordonnés. Il s'agit de donner une conséquence à un comportement à fin de l'influencer. Il existe des stratégies de modification du comportement organisationnel qui se caractérisent par le renforcement systématique des comportements recherchés en milieu de travail, par le non renforcement ou la punition.

1. Le renforcement positif

Cette stratégie consiste à renforcer systématiquement des comportements recherchés en milieu de travail, en faisant suivre le comportement souhaité des conséquences positives à fin d'augmenter la probabilité de le voir se répéter.

2. Le renforcement négatif

Il s'agit de retirer les conséquences négatives ou désagréables à la suite du comportement souhaité, pour favoriser la répétition de ce comportement dans des conditions similaires.

3. La punition

Il est destiné à décourager un comportement indésirable, c'est l'attribution d'une conséquence négative. La punition a des réels effets en gestion si elle est vraiment justifiée et infligée pour un rendement médiocre. Elle entraîne un résultat contraire lors qu'elle arbitraire. Elle peut donc être infligée à bon ou mauvais escient et il appartient au gestionnaire de savoir quand et comment l'utiliser.

4. L'extinction

Il s'agit de retirer le renforçateur du comportement afin d'atténuer ou d'éliminer le comportement encourager jusque là.

II. LES THEORIES DE CONTENU

Selon ces théories, la motivation de l'être humain découle de la satisfaction de ces besoins. Les trois théories s'expriment comme suit :

1. La théorie d'Abraham Maslow

Selon lui, les besoins humains sont organisés en fonction d'une hiérarchie de cinq besoins.

Les trois premiers correspondent aux besoins primaires tandis que les deux derniers sont considérés comme des besoins supérieurs. Selon cette théorie, les besoins les plus primaires, les plus importants doivent être satisfaits pour que les autres deviennent à leur tour des facteurs de motivation. Cette conception est plus répandue mais d'autres chercheurs mentionnent qu'il n'existe nulle part une hiérarchie des besoins à cinq étapes aussi strictes.

Les cinq besoins nommés sont : les besoins physiologiques, le besoin de sécurité, les besoins sociaux, le besoin d'estime et, enfin, le besoins de réalisation de soi.

2 . La theorie ERD de Clayton Alderfer

Il mentionne trois catégories de besoin :

- les besoins existentiels (désir du bien-être physique, et matériel) ;
- les besoins relationnels (désir de relation) ;
- les besoins de développement (désir d'épanouissement et d'accomplissement).

Selon cette théorie, l'être humain peut chercher à satisfaire plus d'un besoin à la fois.

Mais aussi, selon le principe de frustration, un besoin primaire même comblé peut prendre de l'importance si l'individu ne parvient pas à satisfaire un besoin d'ordre supérieur. Cette situation peut servir au comportement organisationnel dans ce sens qu'elle explique pourquoi dans de nombreux milieu de travail, le mécontentement des travailleurs concerne surtout les salaires, les avantages sociaux et les conditions de travail. La théorie de ERD offre donc au gestionnaire une approche plus souple de la compréhension des besoins humains que la très stricte hiérarchie des besoins de Maslow.

3. La théorie de David I. McClelland (La théorie des besoins acquits)

Selon David I. McClelland les besoins se catégorisent en trois catégories :

- Le besoin d'affiliation (désir d'établir et d'entretenir des relations chaleureuses) ;
- Le besoin d'accomplissement (désir de faire mieux et plus efficacement, de résoudre des problèmes ou de maîtriser des taches complexes) ;

- Le besoin de pouvoir (désir d'exercer son emprise sur les autres, d'influencer leur comportement ou d'en être responsable).

Selon lui, ces besoins s'acquièrent avec le temps et l'accumulation des expériences. Cette théorie incite les gestionnaires à apprendre à déceler ces besoins chez eux même et chez les autres, pour être en mesure de créer des milieux de travail qui y répondent adéquatement.

5. La théorie de Frederick HERZBERG (La theorie bifactorielle)

Cette théorie distingue les facteurs à l'origine de la satisfaction professionnelle de ceux qui peuvent prévenir l'insatisfaction professionnelle. Les deux catégories des facteurs sont : les facteurs moteurs et les facteurs d'hygiènes.

Selon lui, les facteurs d'hygiène sont associé au cadre du travail et déterminent le niveau d'insatisfaction professionnelle tandis que les facteurs moteurs sont associés à la nature même du travail et déterminent le niveau de satisfaction professionnelle. Ainsi la satisfaction par l'amélioration d'un facteur d'hygiène doit être suivie d'une intervention sur les facteurs moteurs pour permettre la satisfaction professionnelle.

III. LES THEORIES DE PROCESSUS

1. THEORIE DE L'EQUITE

C'est une théorie d'ADAMS selon la quelle, lorsque l'individu compare ce qu'il reçoit pour son travail à ce que d'autres en retirent, toute iniquité perçue devient une source de motivation. L'individu tentera de redresser la situation afin d'éliminer la tension qui résulte de l'iniquité perçu.

La perception d'une iniquité défavorable apparaît lorsqu'un individu a l'impression d'avoir reçu moins que les autres compte tenu de leurs contributions respectives.

La perception d'une iniquité favorable est provoquée par l'impression d'avoir reçu plus que les autres pour leur travail respectif

2. LA THEORIES DES ATTENTES

Théorie de VROOM selon la quelle la motivation au travail résulte d'un calcule rationnel fondé sur la relation perçu entre les efforts déployés, le niveau de rendement atteint et la valeur de la récompense qui y est associée.

Plus précisément elle dépendrait de :

- la conviction que les efforts déployés permettra d'atteindre le niveau de rendement visé ;
- la conviction que la récompense sera proportionnelle au rendement donnes ;
- la valeur accordées à la récompense.

Cette théorie repose sur trois concepts clés :

1. **Les attentes** :

C'est-à-dire la probabilité aux yeux de l'individu que les efforts investis dans l'exécution d'une tâche se traduirons en un niveau donné de rendement.

2. **l'instrumentalité :**

C'est-à-dire la probabilité aux yeux de l'individu que le niveau de rendement atteint se traduira par une juste récompense.

3. **La valence :**

C'est-à-dire la valeur accordée par l'individu à chaque récompense possible.

Dans la théorie des attentes les chercheurs ont établi une distinction entre les récompense extrinsèque (récompense attribuées par quelqu'un d'autre pour un travail jugé satisfaisant (primes, promotion…) et les récompenses intrinsèques (c'est-à-dire récompense qui découlent directement du travail accompli et du rendement obtenu sans qu'il y ait eu renforcement extérieur.)

CHAPITRE VII : Les systèmes de gestion des ressources humaines
Résumé par KAYIRA Sadock

A – LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : PLANIFICATION STRATEGIQUE ET MISE EN ŒUVRE

La planification stratégique des ressources humaines est une activité de gestion des ressources humaines qui consiste à prévoir les besoins futurs de l'organisation en personnes d'une part, et les ressources humaines dont elle disposera en termes de quantité et de qualité (formation, qualification, expérience…) d'autre part. Les plans de main-d'œuvre servent entre autres de guide pour l'analyse de poste, le recrutement, la sélection et la formation du personnel. Ces plans servent aussi à l'établissement d'un programme d'action positive et à la surveillance du respect des lois anti-discriminatoires. **L'analyse de postes** est une activité du service des ressources humaines qui consiste à recueillir, à évaluer et à organiser systématiquement l'information sur chaque poste.
Une fois que l'analyse de poste a fourni l'information nécessaire sur les exigences de poste et le profil, on procède au **recrutement**. Ce processus consiste à identifier des personnes compétentes et les inciter à poser leur candidature aux postes disponibles. Le recrutement peut-être interne ou externe selon les exigences du poste et la philosophie de l'entreprise.
Le processus de **sélection** comprend les étapes précises permettant de décider quel candidat sera engagé. Le processus débute lorsque la recrue pose sa candidature et se termine lorsque quelqu'un est choisi pour le poste à combler. Ce processus commence par l'analyse des éléments matériels de demande d'emploi, l'entrevue de sélection, l'organisation et passation de tests, l'examen des antécédents ainsi que la décision d'embauche. Si la personne est embauchée, on passe à l'étape de **socialisation** qui consiste à faciliter l'intégration du nouvel employé à l'organisation et, plus précisément, à son unité de travail.

B – LA FORMATION ET L'ELABORATION DU PLAN DE CARRIERE

Les employés nouvellement embauchés ont généralement besoin d'informations spécifiques sur le poste ainsi que sur l'organisation qui les emploie pour offrir une bonne performance.

La **formation** vise à atteindre un équilibre entre ce que les nouveaux employés peuvent faire et ce que le poste exige.

Les employés qui sont à l'emploi de l'organisation pendant longtemps, peuvent aussi avoir besoin de formation. Celle-ci permet d'éviter que leurs qualifications ne soient plus adaptées à leur poste et les aide à fournir un meilleur rendement à leur travail. La formation peut être organisée à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Les avantages de la formation touchent l'individu, l'organisation et la qualité des relations interpersonnelles dans le groupe de travail. Il existe plusieurs sortes de formation dont la formation sur le tas ou en cours d'emploi, la rotation des emplois, les cours magistraux et présentation vidéo ou des exercices de simulation. En plus de la formation liée à l'emploi immédiat, les employés comme l'organisation doivent penser à l'**élaboration du plan de carrière**, qui représentera l'ensemble des emplois qu'une personne occupe pendant sa vie professionnelle.

Pour gérer sa carrière, il sera utile de connaître les concepts de base de la planification des carrières qui sont :

- cheminement de carrière ;
- objectif de carrière ;
- plan de carrière et
- développement de carrière.

Il importe de noter que lorsque quelqu'un a des objectifs de carrière, ceux-ci guident sa carrière, influencent les choix qu'il fait, façonnent en quelque sorte sa carrière. De tels objectifs permettent d'atteindre de meilleurs résultats. Mais la personne qui n'en a pas laisse sa carrière se dérouler … un peu plus au hasard ; son développement repose alors davantage entre les mains des autres.

C – L'EVALUATION DU RENDEMENT

La mesure ultime du succès d'un service des ressources humaines, c'est le rendement du personnel dans l'entreprise et sa satisfaction. Le personnel a besoin d'une rétroaction sur son rendement et ses efforts afin de pouvoir s'ajuster. Ceci se fait à travers **l'évaluation** qui est un processus par lequel les organisations évaluent le rendement de leur personnel.

L’évaluation du rendement permet, d’une part, d’enrichir les informations dont dispose la gestion des ressources humaines et de vérifier la qualité de ses actions et, d’autre part, de s’assurer que les employés reçoivent de la rétroaction sur leur travail. Ces informations peuvent donc permettre aux employés d’améliorer leur rendement et au service des ressources humaines d’augmenter la qualité de ses décisions de gestion administrative du personnel.

Une bonne évaluation du rendement montre aux employés leurs forces et leurs faiblesses. Elle renseigne aussi le service des Ressources Humaines sur la façon de rendre plus efficace la rémunération, l’affectation, la formation, le développement et l’orientation professionnelle.

En résumé, sans un système d’évaluation de rendement efficace, les promotions, mutations, formations et autres décisions touchant les ressources humaines deviennent un processus d’essais et erreurs.

Traditionnellement, c’est le superviseur immédiat qui doit procéder à l’évaluation de ses subordonnés. Actuellement, avec les changements et évolutions des organisations, les pairs et les subordonnés peuvent aussi fournir des évaluations pertinentes.

Avec un système d’évaluation basé sur les résultats, l’agent définit, en concertation avec son superviseur, les résultats à atteindre et procède à son autoévaluation après la période estimée nécessaire.

Les méthodes d’évaluation du rendement différent selon la taille de l’entreprise, sa nature, ses objectifs, son niveau ainsi que son environnement. Ainsi, plusieurs méthodes peuvent être envisagées.

Comme la plupart des questions relatives à la gestion du comportement humain dans les organisations, l’implantation d’un système d’évaluation du rendement exige du gestionnaire qu’il fasse des choix et des compromis. En plus de garder à l’esprit les avantages et les désavantages de chaque méthode, il doit prendre certaines mesures pour diminuer le risque d’erreur et améliorer la qualité des évaluations.

Au moins six type d’erreurs peuvent fausser l’évaluation du rendement : l’effet de halo, l’effet d’indulgence, l’effet de sévérité, l’effet de tendance centrale, l’effet de récence, l’effet de stéréotypes.

Le gestionnaire peut recourir à plusieurs mesures préventives qui permettent de réduire les effets des erreurs d'évaluation et d'améliorer son processus général.

D – LES RECOMPENSES ET LES SYSTEMES DE RECOMPENSE

Les récompenses des travailleurs constituent un élément clé de la gestion des ressources humaines. L'organisation doit concevoir et mettre sur pied un système de récompense qui satisfera les travailleurs.

Les systèmes de récompenses combinent les récompenses extrinsèques et les récompenses intrinsèques. La récompense extrinsèque comporte la rémunération et ses corollaires.

Pour que la rémunération soit une source de motivation, le gestionnaire aura recours à la rémunération au mérite et à des systèmes de rémunération novateurs (rémunération fondée sur les compétences, partage des gains de productivité ou des bénéfices, actionnariat, augmentation ou montant forfaitaire et les avantages sociaux à la carte).

La gestion des récompenses intrinsèques représente un défi particulier, car le gestionnaire doit créer un environnement de travail où les travailleurs peuvent éprouver la satisfaction du travail bien fait. Ce sont des récompenses qui découlent directement du travail et des résultats obtenus.

CHAPITRE VIII : Conception de poste et haute performance

Résumé par KABANGUKA Fabien

La conception de poste englobe la planification et la spécification des tâches inhérentes au poste, ainsi que la détermination des conditions de travail. Dans ce cadre, le poste le mieux conçu est celui qui répond le mieux aux exigences de rendement de l'organisation tout en offrant la meilleure adéquation possible avec les besoins et les compétences de son titulaire et en procurant à ce dernier la plus grande satisfaction professionnelle possible.

1. Les diverses approches de la conception de postes

La première section du chapitre 8 examine les différentes approches de la conception des postes. Il nous est présenté tour à tour l'organisation scientifique du travail, l'élargissement des tâches, la rotation des postes et l'enrichissement des tâches.

- **L'organisation scientifique du travail (OST) :** est l'œuvre de Frederik Taylor. Par cette approche la conception du travail passe par l'étude détaillée du travail, le disséquer en ses éléments les plus simples et déterminer scientifiquement les durées de chaque tâche et gestes y attachées en vue de maximiser l'efficacité. C'est la spécialisation du travail et le choix de l'homme le plus apte à le réaliser, à condition qu'on ait préalablement appris à cet homme la méthode la meilleure pour le faire. L'OST représente comme forces, le fait d'utiliser une main d'œuvre peu coûteuse, limiter les besoins de formation et privilégier la répétitivité du travail. Quant aux faiblesses, l'OST limite l'efficience attribuable à une bonne qualité, des taux élevés d'absentéisme et de rotation du personnel ainsi qu'à des fortes exigences salariales visant à compenser le peu d'attraits que présente ces emplois.
- **La rotation des postes et l'élargissement des tâches**

  La rotation des postes a pour but d'une part, d'éviter la lassitude ou la fatigue de l'individu en rompant la monotonie de son travail et d'autre part de lui faire connaître l'ensemble des tâches, donc de le rendre polyvalent en améliorant sa qualification sans pour autant augmenter la portée ou le niveau de responsabilité mais en accroissant la variété.

  L'élargissement des tâches consiste à introduire plus de variété dans un travail répétitif de cycle court. On regroupe alors plusieurs tâches élémentaires qui forment un tout.

  La rotation des postes et l'élargissement des tâches sont caractérisés par ce qu'on appelle à l'état actuel, la mobilité fonctionnelle. La rotation des postes se distingue de l'élargissement

des tâches par la rotation du travail; au moment où pour l'élargissement des tâches, un individu réalise diverses tâches à lui seul selon les échéances bien déterminées.

L'auteur met en évidence l'avantage comparatif de l'approche d'élargissement des tâches dont la familiarisation de l'individu aux différentes activités et l'acquisition certaine de l'expérience ; les deux pouvant le conduire à une promotion.

- **L'enrichissement des tâches** de F. Herzberg consiste à rehausser la nature du travail en y ajoutant des facteurs de motivation comme la responsabilité, le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance professionnelle et l'épanouissement personnel. L'auteur de cette approche met en doute le degré de succès des deux approches précédentes. Il propose l'enrichissement des tâches. Son approche a eu le mérite de donner un sens au travail, un intérêt et un caractère plus stimulant pour les employés. L'individu a les opportunités de se réaliser d'où sa satisfaction. Motivé, il a tendance à accroître considérablement ses performances au travail.

2. La conception de postes qui augmentent la motivation

A ce niveau le questionnement est de savoir si l'enrichissement des tâches est la solution idéale à tous les problèmes de satisfaction et de productivité. C'est dans ce cadre qu'il a été proposé d'autres approches de conception de poste qui mettent au centre de leur préoccupation les différences individuelles car l'enrichissement des tâches est relatif.

- **La théorie des caractéristiques d'emplois** : selon les auteurs Richard et Oldham l'enrichissement des tâches doit passer nécessairement par une attention supérieure des caractéristiques comme la polyvalence, intégralité des tâches, valeur de la tâche, l'autonomie et la rétroactivité. La mise en place de ce modèle passe par la vérification de l'intensité de ces caractéristiques d'où possibilité de les modifier s'il y a lieu en vue de promouvoir la satisfaction au travail. Ils sont allés loin en mettant en place une formule permettant d'évaluer chacune des caractéristiques principales et d'en déterminer l'indice du potentiel de motivation. Les auteurs précités mettent aussi en lumière trois éléments de différences individuelles qui affectent la manière dont différentes personnes réagissent aux cinq caractéristiques déjà vues : il s'agit de l'ampleur du besoin de croissance, l'ampleur des connaissances et des compétences ainsi que la satisfaction du travailleur à l'égard du cadre du travail. En somme, l'enrichissement des tâches n'est pas automatique, il est conditionné par d'autres facteurs variant d'un individu à l'autre comme les besoins de l'individu, la compétences et aptitudes à réaliser ses tâches.

- **Le traitement des données sociales**. Salancik et Pfeffer remettent en cause l'hypothèse selon lequel les emplois possèdent les caractéristiques stables et objectives auxquels les individus répondent de manière prévisible et répetée. Les données sociales prennent le devant sur les caractéristiques fondamentales du poste dans la perception des tâches et attitudes sur la conception d'un poste. En effet, la perception des caractéristiques d'un poste peut être influencée par ce qu'elles sont objectivement, mais aussi par les données sociales : les informations et les commentaires provenant des milieux de travail.
- **Enrichissement des tâches en bref** : l'auteur utilise la méthode « question – réponse » dans ce qui apparaît comme une synthèse sur l'enrichissement des tâches. L'enrichissement des tâches est une approche de conception des postes qui est facultative et conditionnelle. Il convient aussi pour la conception du travail en équipe. Il faudra une prise en compte de la culture dans l'enrichissement des tâches du fait que la perception diffère d'un individu à l'autre.

3. <u>Les nouvelles technologies et la conception de postes</u>

Le champ d'étude du comportement organisationnel a connu depuis ces derniers temps un autre concept des théories des organisations dont les systèmes socio techniques illustrés par l'approche socio techniques des organisations. Eu égard aux utilisations croissantes des technologies de l'information et de la communication, ce concept mérite une attention particulière de la part d'un gestionnaire qui envisage des changements profonds dans la conception des postes de sa structure organisationnelle. La complexité des fonctions d'un gestionnaire du monde contemporain exige un recours aux différents types de systèmes d'information.

- **L'automatisation et la robotique :** en vue de faire face aux méfaits des tâches simplifiées, il a été mis en œuvre l'automatisation qui se caractérise par la substitution de machines à l'homme dans l'accomplissement de certaines tâches d'où le recours progressif à la robotique dont l'utilisation devient de plus en plus efficace et de moins en moins coûteuse comparativement à la main d'œuvre. Elle gagne de plus en plus du terrain notamment dans les pays industrialisés.
- **Les systèmes flexibles de fabrication :** leur caractéristique principale est l'organisation du travail comportant un ensemble de machines qui exécutent tour à tour les travaux à la chaîne pour l'assemblage d'un produit fini. Dans ce processus, le rôle de l'individu sera d'opérer et configurer les machines, s'il y a lieu.

- **Les bureaux automatisés :** en dehors de l'utilisation de la robotique dans le domaine industriel, on remarque que l'utilisation des bureaux automatisés devient plus présente dans l'exécution des travaux administratifs. L'entreprise a tenté d'automatiser un grand nombre des tâches afin d'en décharger son personnel, qui peut ainsi s'affairer à des activités plus stimulantes. Pour s'acquitter de ses fonctions, chaque gestionnaire doit disposer d'une information éclairant la situation qui prévaut au sein de l'entreprise et cela à tout moment.
- **La ré ingénierie des processus d'affaires**. Cette approche consiste en l'analyse, la rationalisation et la restructuration des modes de fonctionnement. La conception de postes plus performants a été à la base de la mise en place des systèmes de ré ingénierie des processus d'affaires et leur analyse pour une prise de décision objective.

4. **Fixation d'objectifs et conception des postes**

L'une des fonctions essentielles d'un gestionnaire consiste à la fixation des objectifs. Cela représente un aspect important dans la conception des postes dans ce sens que les objectifs indiquent où l'on va pour pouvoir focaliser les forces vers la réalisation des objectifs de l'organisation. Les objectifs constituant le point de départ de toute entreprise, leur fixation est un processus qui met en relation le chef hiérarchique et son collaborateur. Le modèle de Locke illustre méthodiquement cet état des choses. Les orientations de la théorie de fixation des tâches constituent une référence non négligeable d'informations et conseils dans le domaine de gestion des ressources humaines. Le modèle Locke ainsi que les résultats d'autres recherches similaires ont abouti à la fixation des critères que doit disposer un objectif de performance. La concrétisation d'objectifs passe par la gestion par objectif qui est un mode de gestion reposant essentiellement sur un processus de fixation conjointe des objectifs et des résultats entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur.

Même si beaucoup d'études de cas sur des programmes de fixation des objectifs aient réussi, les recherches dans cette matière se raréfient et leurs résultats sèment l'équivoque**.** Les principaux inconvénients de la gestion par objectifs sont par exemple : l'importance des tâches administratives et de la paperasse, un système de récompense et de punition trop axé sur l'atteinte des objectifs. Il sied de dire que pour que la gestion par objectif fonctionne bien, il est souvent nécessaire de l'étendre à toute l'organisation.

5. Aménagement du temps de travail

Il s'inscrit bien dans la détermination des conditions, un aspect important dans la conception des postes de travail. Il connaît des innovations dans le cadre de permettre une adéquation entre les exigences professionnelles, familiales et personnelle.

- **Semaine de travail comprimée**. Décrit tout aménagement de l'horaire de travail qui permet de répartir les tâches hebdomadaires d'un emploi à temps plein sur moins de cinq jours complets, l'aménagement le plus répandu étant la semaine de quatre journées de 10h heures. Ce modèle présente un avantage sur le plan social et économique de l'employé. L'organisation à son tour parvient à maîtriser la gestion des flux des employés. Par ailleurs, il présente des inconvénients du point de vue qualité du travail. Les tenants de cette formule sont ceux dont les tâches sont enrichies et qui aspirent aux besoins supérieurs.
- **Horaire de travail variable**. Par cette méthode, le temps des arrivées et des départs au travail est laissé à l'appréciation de l'employé. Cette formule présente un avantage énorme et pour l'employé et pour son organisation. Elle implique habituellement une plage commune, c'est à dure une période de la journée où tout le personnel est présent.
- **Partage de poste.** Se fait entre deux employés qui se mettent d'accord pour faire une permutation dans l'exécution de leurs tâches. Le partage de poste ne doit pas se confondre avec le travail partagé où un employeur et son personnel s'entendent pour réduire le nombre d'heures de travail afin d'éviter des mises à pied ou des licenciements.
- **Télétravail et cyberbureau**. Consiste à établir un contact avec l'organisation tout en étant dans un endroit éloigné. Il est utilisé dans tous les secteurs socio-économiques. L'organisation du travail se fait à distance. De télétravail s'associe la notion de cyberbureau ou bureau électronique. Cette forme présente un moyen de réduire considérablement les coûts mais on l'accuse l'isolement d'un employé par rapport aux autres ainsi que les difficultés techniques qui peuvent gêner la communication entre l'employé et son lieu de travail.
- **Le travail à temps partiel**. Il s'agit d'un mode d'aménagement du temps par lequel l'individu travaille moins d'heures que dans une semaine de travail normale et jouit d'un statut d'un travailleur temporel. Dans la formule du travail permanent à temps partiel l'employé travaille également moins d'heures que dans une semaine de travail normale mais jouit d'un statut d'un travailleur permanent.

CHAPITRE IX : La nature des groupes

Résumé par KAREMERA Innocent et MUJAWAYEZU Prisca

Ce chapitre traite de la nature des groupes au sein de l'organisation, de leur évolution, des fondements de leur efficacité, de leur dynamique ainsi que du processus décisionnel dans ces groupes. Nous allons, en quelques pages, faire une présentation résumée du contenu de ce chapitre.

Les auteurs définissent le groupe comme un ensemble constitué d'au moins deux personnes qui collaborent de façon régulière à l'atteinte d'objectifs communs. Ces personnes sont toujours en interdépendance et en interaction. Les groupes sont bénéfiques tant à leurs membres qu'à leurs organisations. En effet, lorsqu'ils obtiennent des résultats probants, c'est à dire un rendement élevé, la satisfaction professionnelle de leurs membres et le niveau de viabilité, on les appelle **des groupes efficaces**. Ces derniers sont donc un potentiel très important pour l'organisation à cause de leur travail en synergie. Effectivement, sur le plan du rendement, le groupe apporte un meilleur jugement, permet la répartition des tâches et favorise plus d'innovation et de créativité que les individus opérant isolément. Cependant, les groupes peuvent aussi connaître certains problèmes telle que **la paresse sociale**. Il s'agit d'un phénomène qui se manifeste par une diminution du rendement des individus, ceux-ci étant portés à fournir moins d'efforts en situation de travail collectif qu'en situation de travail individuel. Le gestionnaire du groupe doit aussi se préoccuper de ce qu'on appelle **la facilitation sociale**. Il s'agit d'une tendance du comportement individuel à être modifié par le simple fait de la présence d'autres gens. La facilitation sociale peut être un stimulant pour l'individu qui maîtrise bien sa tâche, comme elle peut avoir l'effet inverse pour quelqu'un qui ne maîtrise pas son sujet en présence d'un auditoire.

Les organisations contemporaines peuvent tirer avantage des groupes de plusieurs façons: par la formation des groupes formels ou par l'encouragement des groupes informels. **Le groupe formel** est un groupe officiellement désigné pour assumer un rôle précis au sein de l'organisation. Le groupe peut être permanent (exemple: les unités administratives dans l'organigramme de l'organisation) ou temporaire (exemple: un comité ad hoc créé pour accomplir une tâche ponctuelle et qui est démantelé une fois la tâche accomplie). A l'ère

actuelle des technologies de l'information et de la communication, on assiste à un nouveau type de groupe formel, soit **des groupes virtuels** (ou cybergroupes), dont les membres travaillent ensemble au moyen d'ordinateurs en réseaux (intranet et le réseautage). **Le groupe informel** quant à lui se forme spontanément, au gré des relations personnelles ou pour répondre à certains intérêts communs de ses membres, sans l'intervention ou sans l'appui officiel de l'organisation. Ainsi on distingue les groupes d'amis, les groupes d'intérêt. Ce genre de groupe a aussi un impact positif sur le rendement de l'organisation, car il permet à certains travailleurs de satisfaire les besoins qui sont ignorés ou qui restent insatisfaits dans les groupes formels (besoins d'ordre social, de sécurité), tout en procurant aux membres du groupe un fort sentiment d'appartenance.

Tout groupe, qu'il soit formel ou informel, temporaire ou permanent, virtuel ou non, traverse des étapes marquées par des défis particuliers pour le leader ou pour les membres. Il existe cinq étapes qui marquent l'évolution du groupe, à savoir : (1) la constitution, (2) le tumulte, (3) la cohésion, (4) la performance et (5) la dissolution.

- A l'étape de la constitution, les membres du groupe cherchent à se connaître et à s'identifier. Chacun se demande ce que le groupe peut lui offrir et ce qu'on attend de lui. A cette étape, les difficultés du groupe concernent l'intégration des nouveaux membres.
- A l'étape de tumulte, les émotions et les tensions apparaissent entre les membres. L'interaction s'intensifie et les attentes individuelles tendent à se préciser. Les difficultés à cette étape concernent la gestion de ces attentes individuelles et les questions de statut.
- A l'étape de la cohésion, les normes se fixent et le groupe commence à se cimenter et à se coordonner. Les précédents conflits font de plus en plus place à un début d'harmonie, mais le défi est de gérer les relations entre les membres et de coordonner leurs efforts.
- A l'étape de la performance, la raison d'être du groupe se manifeste: chaque membre remplit sa fonction et le jeu d'interaction devient de plus en plus rodé. Sa structure est stable, et ses membres, généralement satisfaits, sont stimulés par les objectifs qu'ils poursuivent de concert. Les difficultés à ce stade concernent cependant la consolidation et l'amélioration des relations interpersonnelles et du rendement collectif.
- Enfin, une fois sa mission accomplie, le groupe est démantelé: c'est l'étape de la dissolution. Ceci arrive généralement dans le cas des groupes temporaires qui ont des tâches bien précises dans un délai bien défini.

La haute performance des organisations est dépendante de l'efficacité des groupes. En effet, en tant qu'éléments essentiels de ressources humaines, les groupes agissent et réagissent sous forme de système ouvert. Ils ont un mode de fonctionnement qui transforme les intrants du système en extrants. Les intrants de ce système comprennent notamment:

a) **Les tâches :** la nature des tâches se traduit par des exigences diverses pour le groupe. Ces exigences sont autant d'ordre technique que d'ordre social. Les tâches les plus exigeantes techniquement nécessitent des solutions à la pièce et un important traitement de l'information, quant aux tâches les plus exigeantes sur le plan social, elles entraînent des difficultés à s'entendre sur les objectifs et sur les méthodes à prendre pour les atteindre.
b) **Les objectifs, les récompenses et les ressources:** pour maintenir un rendement satisfaisant, il faut avoir des objectifs réalistes, un système de récompense bien conçu, des ressources adéquates, de bonnes méthodes de travail ainsi que de bonnes procédures.
c) **La technologie**: la meilleure technologie est celle qui est la plus appropriée à la tâche à accomplir. Dans un système de groupe, la nature des techniques employées pour arriver au produit fini peut influer sur la façon dont les membres de ce groupe interagissent dans l'exécution de leurs tâches.
d) **La diversité:** afin d'obtenir des succès, un groupe doit posséder des talents et des compétences requises pour résoudre les problèmes. Contrairement aux groupes homogènes, les groupes hétérogènes ont plus de chances de maîtriser les tâches complexes, à cause de leur diversité de talents. Cependant, lorsque cette diversité devient accrue, elle peut conduire au phénomène que les chercheurs appellent **la problématique de la diversité/consensus**. C'est-à-dire le phénomène selon lequel une diversité accrue tend à rendre la collaboration plus difficile, même si elle augmente la somme d'aptitudes et de compétences disponibles pour la résolution des problèmes. Un autre élément de la diversité du groupe a trait à ce qu'on appelle «**l'amalgame des personnalités**». Elle est bien expliquée par la théorie des besoins relationnels, théorie qui met en lumière les différences dans la façon dont les gens entrent en rapport les uns avec les autres selon leurs besoins d'exprimer des sentiments liés à l'appartenance, au pouvoir et à l'affection. Parlant de source de diversité, mentionnons aussi l'aspect de «statut», c'est-à-dire le rang, le prestige ou la position relative d'un individu au sein du groupe. Si cette position concorde à la position occupée aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe, on dit qu'il y a **concordance de statut**. Dans le cas contraire, il y a discordance de statut et dans un tel cas on peut s'attendre à des problèmes.

e) **La taille du groupe**: la taille du groupe influe beaucoup sur son efficacité. Plus le groupe est grand, plus les gens se répartissent le travail aisément et il y a l'accroissement du rendement et la satisfaction des membres. Mais il y a des limites, car si le groupe prend trop d'ampleur, la paresse sociale peut apparaître. Il convient de cibler un nombre optimal de membres qui n'est ni trop petit pour perdre l'effet de la synergie dans la répartition des tâches, ni trop grand pour générer des difficultés de communication et de coordination.

Ce sont donc les intrants précédents qui constituent les entrées traitées par le système de groupe. Le traitement dans le système est la manière dont les membres du groupe travaillent ensemble. Quant aux extrants produits par le système, il faut noter le rendement en faveur de l'organisation, la satisfaction professionnelle des membres ainsi que la viabilité du groupe.

Cependant, bien que les facteurs de production soient nécessaires dans l'efficacité du système de groupe, il n'en demeure pas moins que la manière dont ses membres collaborent au traitement des intrants soit d'une importance significative. Cette deuxième dimension réfère à **la dynamique de groupe**, c'est-à-dire la façon dont les membres d'un groupe collaborent à l'utilisation de leurs ressources. Dans cette collaboration, les membres du groupe peuvent adopter, soit des comportements prescrits (prédéterminés officiellement par l'organisation) ou des comportements spontanés (manifestation naturelle). Dans une organisation, non seulement les membres du groupe sont en interaction entre eux (**dynamique intragroupe**), mais aussi il y a des phénomènes relationnels entre deux ou plusieurs groupes qui composent cette organisation (**dynamique intergroupes**). Idéalement, l'organisation fonctionne comme un système coopératif dans lequel les divers groupes s'épaulent et se complètent mutuellement. Mais, dans la réalité, des conflits et des rivalités intergroupes ne manquent pas dans la plupart des organisations. Ceci peut avoir des répercussions négatives surtout si un conflit entre deux ou plusieurs groupes se situe au niveau de l'objectif stratégique de l'organisation. Par contre, une dynamique de rivalité peut se révéler bénéfique, si l'esprit de compétition se caractérise par une lutte d'excellence. Dans tous les cas, le gestionnaire doit prévoir des mécanismes de gestion visant à prévenir et à réduire les conflits intra ou intergroupes.

Une autre activité qui caractérise le groupe est **la prise de décision**. En effet, surtout dans des situations complexes, il est souvent préférable qu'un groupe de personnes coopère au cours d'un processus décisionnel. Selon Edgar Schein, il existe six modes de décisions de groupe:

- **La décision par absence de réaction**: sans véritable discussion, une des options possibles à la résolution d'un problème est choisie par le groupe, non pas au terme d'une analyse critique, mais par simple manque de réaction.
- **La décision fondée sur l'autorité**: la décision imposée par le pouvoir hiérarchique (le patron décide). Ce mode est expéditif, mais la qualité de la décision est variable.
- **La décision minoritaire**: c'est à dire une décision imposée par un petit groupe dominant, qui utilise des tactiques permettant d'éliminer les autres. «Qui ne dit mot consent».
- **La décision majoritaire**: dans ce cas il y a vote, et la majorité impose son choix à l'ensemble. La partie perdante reste frustrée et ceci peut affecter la mise en œuvre.
- **La décision par consensus**: il y a un accord général obtenu à la suite des discussions, même ceux qui n'étaient pas d'accord au début se rallient, sans aucune imposition.
- **La décision unanime**: tous les membres sont entièrement d'accord avec la décision prise.

La prise de décision collective offre de nombreux avantages : la possibilité d'avoir beaucoup plus d'informations et d'options, l'accroissement de l'intérêt des subalternes et l'appropriation de la décision par des personnes responsables dans sa mise en œuvre. Cette méthode comporte cependant des inconvénients dont le temps requis avant de parvenir à une décision, les coûts plus élevés, la pression des pairs et le risque de prédominance d'une minorité.

Selon Irving Janis, les leaders et les membres des groupes doivent faire attention au phénomène de **la pensée de groupe,** c'est-à-dire la tendance chez les membres d'un groupe où la cohésion est très forte, à perdre tout sens critique. Ainsi, le désir de préserver la cohésion et d'éviter les différends pousse les membres de ce groupe à privilégier l'obtention d'accords au détriment de l'analyse critique, ce qui peut donner lieu à des décisions peu judicieuses.

Il existe plusieurs techniques d'aide à la décision collective. Citons notamment:

- **Le remue-méninges**: séance au cours de laquelle on invite tous les membres du groupe à émettre le plus d'idées et de suggestions possibles, de façon rapide et sans se censurer.
- **La technique du groupe nominal**: dans des sous-groupes, il est demandé à chaque membre de répondre individuellement par écrit à une question posée. Sur un tour de table, chaque membre fait connaître ses réponses, qui sont consignées, sans aucune critique, sur de grandes

feuilles de papier ou sur un tableau. Enfin, on dresse par vote une liste hiérarchisée des réponses à la question.

- **La technique Delphi**: utilisée dans des situations où les membres ne peuvent pas se rencontrer. Un questionnaire énonçant le problème est envoyé aux participants et leurs réponses sont synthétisées par un coordonnateur, qui leur transmet son résumé accompagné d'un questionnaire de suivi. Le processus se répète jusqu'à l'émergence d'un consensus.
- **La prise de décision assistée par ordinateur**: les nouvelles technologies de l'information permettent au processus décisionnel de se dérouler à distance et fournissent des logiciels d'aide à la décision collective.

CHAPITRE X : Travail d'équipe et équipes hautement performantes

Résumé par MISAGO Dominique et UWINTORE Nothelme

Les équipes sont l'une des forces les plus dynamiques de la réussite des organisations actuelles. Une équipe est un groupe de travailleurs aux compétences complémentaires collaborant activement à l'atteinte d'un objectif commun, dont ils se considèrent collectivement responsables. Il existe plusieurs sortes d'équipes mais on rencontre communément l'équipe de direction, qui peut être créée à tous les niveaux de l'administration. Elle est constituée de personnes détenant des fonctions d'encadrement dans les autres équipes. Ses devoirs vont de la définition des missions à leur mise en oeuvre. En dessous, vient l'équipe exécutive qui effectue les tâches quotidiennes de l'organisation et une équipe de recommandation créée ad hoc à l'occasion d'un problème pour formuler des recommandations.

Dans tous les cas, les membres de l'équipe doivent mettre sur pied un processus leur permettant de travailler ensemble, d'avoir le sentiment de responsabilité collective qui permet à chacun des membres d'écouter ce que disent les autres et y apporter sa réaction. Ceci constitue l'un des éléments moteurs de la haute performance d'une équipe qu'il faut joindre à la compétence du leadership et aux différentes autres caractéristiques.

Pour être performante toute équipe nécessite l'entretien des valeurs fondamentales qui orientent les attitudes et les comportements de ses membres dans la direction conforme à sa mission. Ces valeurs constituent un système de contrôle interne pouvant même suppléer aux directives des supérieurs hiérarchiques.

La deuxième caractéristique est que l'équipe doit pouvoir traduire sa mission en objectifs de rendement précis. Tous les membres de l'équipe doivent avoir la détermination à produire des résultats tangibles. Il s'agit de véritables indicateurs de résultats qui aident dans la résolution des problèmes et dictent les normes en matière de rétroaction et d'évaluation. Ils aident également les membres de l'équipe à prendre conscience de la valeur de la collaboration par rapport aux efforts individuels.

La troisième est qu'il doit y avoir une bonne combinaison des compétences intellectuelles, techniques et interpersonnelles. En effet personne ne peut réunir tous les talents. Des profils très

diversifiés constituent une source d'informations et de talents permettant la résolution des problèmes et la créativité lors qu'ils sont bien agencés.

Enfin, le monde étant en pleine évolution sous toutes ses facettes les membres du groupe doivent faire preuve de créativité pour arriver à l'amélioration continue des services de l'organisation ou, encore mieux, pour en créer de nouveaux.

Notons que des équipes, souvent confrontées à des tâches complexes et très exigeantes, ne peuvent être performantes que si ses membres ont des profils différents. En effet, bien que cette hétérogénéité puisse poser des problèmes dans les débuts de la cohabitation au sein de l'équipe, elle constitue néanmoins une source de compétences indispensables à la créativité et à la résolution des problèmes de l'organisation.

Il ne suffit pas d'avoir des travailleurs aux compétences diverses pour prétendre atteindre la performance. La collaboration entre les membres des équipes et l'efficacité posent des difficultés. En outre, l'organisation doit pouvoir parer aux menaces éventuelles qui affecteraient l'efficacité collective. Ainsi, dans ses activités courantes, les membres et leur leader doivent travailler ensemble à la collecte et à l'analyse des données relatives au fonctionnement de leur équipe afin d'adopter des mesures d'amélioration indispensables au renforcement de la collaboration et de l'efficacité opérationnelle du groupe. C'est ce qu'on appelle l'*harmonisation fonctionnelle*.

Ce processus de collecte, d'analyse et de la planification des améliorations possibles se fait selon différentes approches. Si l'équipe opte pour la retraite, l'équipe s'adonnera à l'harmonisation fonctionnelle en dehors des locaux habituels avec l'aide ou non d'un consultant. Cette possibilité n'empêche pas la consolidation régulière de l'esprit et du travail d'équipe examiné à travers des réunions régulières qui se font au fur et à mesure que les activités de l'organisation avancent. On peut aussi penser aux activités de groupe en plein air qui ont pour but d'accroître l'esprit de confiance entre les coéquipiers et d'apprécier les talents des collègues. Il s'agit d'activités qui ressemblent à des exercices physiques dont la réussite ne naît que de la participation de tout le monde.

L'intégration des équipes dans une organisation affecte nécessairement le fonctionnement traditionnel et apporte aussi des défis naguère inconnus. Par le regroupement des travailleurs habitués à travailler isolément, il peut surgir les problèmes d'adaptation et

d'intégration, des disputes, des lenteurs liées au processus décisionnel du groupe, l'accroissement des responsabilités, les tensions et les conflits interpersonnels, les complexes d'infériorité liés à la suppression de certaines postes de la hiérarchie etc.

Il se peut également que lors de l'amélioration du fonctionnement des équipes, on recrute de nouveaux travailleurs. Leur arrivée dans un personnel ancien ne va pas sans poser de problèmes d'embarras et de nervosité. D'un autre côté, ce nouveau personnel entre dans l'organisation avec ses préoccupations quant à l'intégration dans le groupe : trois comportements types peuvent se manifester : le batailleur, le gentil collaborateur et le rationnel. Le batailleur est la personne qui, frustrée, rejette toute autorité si elle est incapable de s'adapter. Le gentil collaborateur est celui qui, dépourvu d'assurance, se montre attentif aux autres et cherche à s'intégrer dans des clans. Le rationnel est celui qui se montre passif mais aussi têtu tant que ses besoins personnels au sein du groupe n'ont pas été satisfaits

De ces développements, il ressort qu'un rendement élevé et soutenu du groupe dépendra du développement conjoint du leadership lié aux tâches et du leadership relatif à l'entretien de bonnes relations. Ces deux sortes de leadership ne sont pas l'exclusivité du chef d'équipe mais bien au contraire le leadership est partagé par l'ensemble du groupe. Ainsi, en ce qui est du leadership lié aux tâches, tous les membres doivent collectivement s'entraider en suscitant des réflexions et discussions, en résumant leur contenu et en participant à l'élaboration du plan de travail de l'équipe alors qu'en ce qui est des activités de leadership liées aux relations, elles consistent à stimuler la participation, à souligner la contribution des autres et à tisser des liens sociaux dynamiques pour parer aux conflits éventuels qui détourneraient des énergies de l'exécution des tâches.

Outre le leadership, le fonctionnement sera bon si les rôles sont bien établis et définis ; sinon, les membres d'équipe connaîtront des problèmes de rôle : en effet un coéquipier peut connaître des problèmes de rôles s'il doit faire face à des attentes ambiguës, contradictoire, trop exigeantes ou trop peu exigeantes. Il y a ambiguïté de rôles lors qu'un coéquipier ne sait pas ce qu'on attend de lui. La surcharge ou l'insuffisance de rôles apparaît quand un individu est submergé de travail ou, au contraire, est sous utilisé. Enfin il y a conflit de rôle quand une personne ne parvient pas à répondre aux attentes liées à son poste parce qu'elles sont contradictoires, incompatibles avec les exigences d'un autre rôle joué simultanément… ou incompatibles avec ses valeurs.

Un autre élément permettant d'améliorer le fonctionnement de l'équipe est le respect des normes positives conformes aux objectifs de l'organisation. Les normes d'un groupe sont des règles de conduite qui permettent de structurer le comportement des membres du groupe de travail et de renforcer la culture du groupe. Une fois respectées elles peuvent avoir des effets favorables sur le fonctionnement et le rendement du groupe.

Signalons que l'amélioration du fonctionnement est aussi appuyée par la cohésion des membres de l'équipe. La cohésion c'est ce sentiment d'appartenir à son équipe et d'y maintenir sa participation. Elle très forte dans les petites équipes ou dans les équipes anciennes ayant beaucoup de traits communs. Une équipe très unie s'adonne à ses tâches et se montre très fière quand elle parvient à des résultats positifs. Aussi l'unité de l'équipe satisfait un certain nombre de besoins individuels en inspirant la loyauté, l'estime et la sécurité à ses membres.

En outre, plus la cohésion du groupe est grande plus les membres respectent les normes du groupe … ce qui veut dire que les normes doivent être positives pour que le rendement soit élevé.

Nous avons vu, au début de ce texte, qu'il y a plusieurs sortes d'équipes : équipe de recommandation, de direction et d'exécution. La direction de l'organisation peut aussi susciter la création d'une équipe favorisant la participation des travailleurs. C'est une équipe dont les membres se rencontrent régulièrement pour se pencher sur des questions d'importance sur l'organisation. Elle permet aux travailleurs de contribuer à la résolution des problèmes en mobilisant toutes leurs compétences. Le cercle de qualité est l'un de ces groupes qui rassemble régulièrement ses membres pour chercher les moyens d'améliorer continuellement la qualité des activités et des produits au sein de l'organisation. Néanmoins la réussite du cercle de qualité dépendra de la formation de ses membres en ce qui est de la dynamique, de la collecte et de la méthode d'analyse des problèmes. Dans une organisation composée de plusieurs équipes, il y a risque que les travailleurs s'enferment dans leurs compartiments comme s'ils ne travaillaient pas pour une même organisation. C'est le syndrome de compartimentation qui infecte aussi bien le fonctionnement que les relations des membres de l'organisation. Il est donc nécessaire qu'il y ait une équipe composée de membres issus de diverses équipes pour assurer une coordination plus efficace.

Aujourd'hui, grâce à la technologie de l'information et des télécommunications, les membres d'une même équipe peuvent se réunir et travailler ensemble à distance. A cette fin, il y a toute une panoplie de systèmes et d'outils qui facilitent le travail à distance. Cette virtualité offre des avantages tenant à la collecte et à l'analyse des données par des outils plus performants mais aussi elle offre des gains en termes de temps et des frais de déplacements physiques. Cependant le travail fait dans de telles conditions accuse un manque d'aspect humain nécessaire dans certains contextes.

Selon les valeurs, la culture et les missions de l'organisation, on peut créer des équipes autonomes disposant d'une certaine liberté de planification, d'organisation des horaires de travail, d'évaluation du rendement, de contrôle de la qualité etc. Une équipe autonome est un groupe de travailleurs auquel on délègue la gestion des tâches et des activités quotidiennes qui lui sont dévolues. Généralement les membres d'une équipe autonome planifient, exécutent et évaluent leur travail, leur formation respective, et se partagent les tâches et les responsabilités.

Le recours aux équipes autonomes a des répercutions sur la structure et la gestion de l'organisation. Elle constitue en effet une composante permanente et officielle de l'organisation qui fait qu'il y a notamment suppression des cadres pour confier leur mission à l'équipe.

L'équipe autonome étant appelée à exercer diverses fonctions, elle doit être assez importante pour qu'il y ait la polyvalence des compétences de ses membres mais son nombre ne doit pas être trop élevé si on veut permettre la collaboration efficiente.

CHAPITRE XIII : Culture organisationnelle et haute performance

Résumé par NYIRANEZA Spéciose

Notion de culture organisationnelle

Désignée sous l'appellation de « Culture d'entreprise » dans les milieux d'affaire, la **Culture organisationnelle** est l'ensemble des attitudes, des valeurs et croyances communes qu'acquièrent les membres d'une organisation et qui guident leur comportement.
C'est la façon unique de faire, de se comporter, propre à une organisation et qui la distingue des autres organisations, comme la personnalité d'un individu.
La finalité de la culture organisationnelle est l'atteinte d'un niveau de performance dont les résultats satisfont non plus les seuls dirigeants ou les actionnaires, mais tous les partenaires de l'organisation : les actionnaires, la clientèle et les employés.

La culture organisationnelle permet de résoudre deux questions capitales de la pérennité de l'organisation : l'intégration **interne** et **l'adaptation externe.**

L'intégration interne est la capacité des membres de l'organisation de se donner une identité collective et d'harmoniser leurs façons de travailler ensemble et de se côtoyer. Ce cheminement progresse vers l'acquisition d'une identité collective, l'harmonisation des façons de travailler et l'évolution des simples liens de travail en liens plus solides d'amitié et de cohésion, la création des groupes d'affinité, une collaboration accrue entre les membres des divers paliers hiérarchiques, une intériorisation des questions du pouvoir, de l'autorité collective et du statut de chacun.

Sur le plan structurel, la culture organisationnelle est une vision du changement qui vise les hiérarchies rigides des anciennes administrations. En effet, celles-ci doivent céder la place aux structures plus horizontales où les spécialisations professionnelles remplacent les titres de fonction. Cette simplification des cadres organiques favorise les interactions en réduisant la distance psychologique entre les dirigeants et les employés, minimisant ainsi les antagonismes au profit de l'émergence d'une culture orientée vers les finalités de l'organisation.

Sur le plan individuel et de groupe, l'intégration interne se manifeste par :

- L'émergence d'un sentiment d'unité ou d'une identité collective : définition de l'unicité de chaque groupe au sein de l'organisation
- La Consolidation de l'image de l'organisation : univers en évolution ou figé ; riche en possibilités ou menaçant.
- La Prise de conscience de la capacité collective de changement : ce qui paraissait comme une menace aux membres d'une organisation est perçu comme une occasion d'évoluer, ce qui peut représenter un grand pas vers l'innovation .

L'adaptation externe est la capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs et de composer avec les forces de l'environnement. Elle concerne les tâches à accomplir ainsi que les méthodes à employer pour atteindre les objectifs organisationnels et, le cas échéant, pour assumer les succès et les échecs.

L'adaptation externe repose sur la compréhension commune des membres de l'organisation concernant d'importantes questions de survie et d'adaptation à l'environnement.

L'adaptation externe implique une connaissance de la véritable mission de l'organisation par ses membres, une prise de conscience par les travailleurs de leur rôle dans l'accomplissement de la mission de l' organisation, la conscience des membres de l' organisation quant à la contribution sociétale de leur organisation et une vision d' ensemble axée sur la croissance globale.

La prise en compte des forces de l'environnement oblige l'organisation à informer l'entourage sur ses activités d' une part, à prédire ou être alerté devant toute menace d' échec pour pouvoir rectifier le tir à temps d' autre part.

Le degré de culture organisationnelle

L'analyse de la culture organisationnelle met en évidence une **culture dominante,** des **sous-cultures** et des **contre-cultures**.

Au cours des changements importants ou des situations conflictuelles, on peut assister à l'émergence des **contre-cultures** qui sont le résultat du choc des cultures et dont les manifestations s'opposent aux valeurs dominantes.
Les sous cultures et les contre-cultures se développent spontanément à partir des caractéristiques innées ou acquises des membres des organisations.

La culture dominante est un consensus de valeurs et attitudes communes à la plupart des membres de l'organisation. Elle se manifeste de façon uniforme dans les organisations de petite taille qui présentent généralement une culture monolithique.

Les sous cultures sont perçues comme une philosophie et des valeurs propres à un groupe, mais qui ne se définissent pas en opposition à la culture dominante de l'organisation. Elles se manifestent généralement dans les organisations de plus grande taille.

Les contre-cultures désignent une philosophie et des valeurs propres à un groupe, qui se définissent en opposition à la culture dominante de l'organisation. Elles se manifestent également dans les organisations de plus grande taille.
Les sous cultures et les contre-cultures se créent naturellement à partir des caractéristiques telles que l'origine ethnoculturelle, le sexe, l'âge, l'école fréquentée, le quartier de résidence, la langue, le statut social, etc. La prévalence de telle ou telle autre caractéristique dépend de la culture nationale.

Tout gestionnaire avisé doit gérer les sous cultures et les contre-cultures à leur juste valeur car l'intention de s'opposer à leur manifestation pourrait générer des effets nuisibles à l'intégration du changement et à l'atteinte des objectifs de l'organisation.
A cet effet, la pratique recommandée serait de favoriser la cohésion des divers groupes en éliminant les stéréotypes et les tendances à la domination par une valorisation de la diversité culturelle (principe d'inclusion).

Les gestionnaires pourraient recourir au modèle proposé par le chercheur Taylor Cox qui cherche à valoriser les diversités culturelles par la création de l'organisation multiculturelle au sein de laquelle sous cultures issues de l'environnement ne parviennent pas à pénétrer le tissu social propre à l'organisation.

Le modèle préconise un programme à cinq étapes :

- ✓ **Favoriser la socialisation fondée sur la diversité** : les membres des divers groupes naturels sont amenés à faire connaissance, ce qui permet d'éliminer les stéréotypes ;
- ✓ **Intégrer tous les groupes à tous les niveaux de l'organisation** de sorte qu'aucun poste ne soit identifiable à un groupe spécifique sexe, ethnie, région, origine, etc.

- ✓ **Intégrer les réseaux informels** en éliminant les barrières et en favorisant la participation de tous les membres de l'organisation ;

- ✓ **Faire disparaître les liens qui associent l'organisation à un groupe particulier** ;

- ✓ **Lutter contre les conflits interpersonnels** basés sur l'appartenance à des groupes ou du groupe dominant à l'égard de la minorité ;

L'analyse culturelle permet de dégager trois dimensions de la culture d'une organisation: ***la culture apparente, les valeurs communes et les hypothèses communes***

La culture apparente décrit la manière dont l'organisation travaille : les méthodes établies par le groupe et enseignées au nouveaux recrus. Elle englobe aussi les *récits*, les *rites*, les *rituels*, les *cérémonies* et les *symboles communs* aux membres de l'organisation ; les *normes* et les *rôles* véhiculés par la culture et qui confèrent aux membres une place dans le système social, ainsi que les *significations communes* de leurs rôle au sein de l'organisation que les travailleurs développent au fil de leurs interactions.

Les valeurs communes sont une force de cohésion, de mobilisation et d'efficacité de gestion qui relie l'organisation à des valeurs importantes de la société, ce qui peut lui procurer un avantage concurrentiel. Les valeurs communes largement partagées et profondément enracinées peuvent renforcer l'identité institutionnelle, améliorer l'engagement des travailleurs, créer un système interne stable et amoindrir la nécessite des contrôles formels et bureaucratiques.
Cependant, elles peuvent engendrer une vision monolithique de l'organisation et de son environnement, ce qui pourrait freiner son évolution lorsque des changements radicaux s'imposent.

Les hypothèses communes constituent la dimension la plus profonde de la culture organisationnelle. Elles se rattachent souvent aux missions profondes de l'organisation lorsqu'elles s'expriment dans une philosophie de gestion.

La philosophie de gestion d'une organisation peut figurer officiellement dans l'énoncé de mission de l'organisation, dans ses objectifs ou dans ses plans d'action, mais son bien fondé tient dans ce qui n'est écrit nulle part et que tous les membres de l'organisation comprennent pourtant de la même manière. Dans de nombreuses organisations, la philosophie de gestion s' appuie sur un ensemble de mythes organisationnels que les travailleurs ont développés tout le long de leur expérience au sein de l' organisation.

Les hypothèses très largement partagées dans une organisation proviennent souvent de la culture du pays où elle est implantée. Pour les gestionnaires, il est primordial d'avoir conscience des différences culturelles et de savoir la signification culturelle de tel ou tel comportement dans le pays où ils sont appelés à travailler. En effet, tout acte posé à l'encontre des cultures nationales pourrait choquer les travailleurs et ainsi affecter sensiblement les performances.

La gestion de la culture organisationnelle

Dans le souci de mettre en place une **Organisation Hautement Performante**, la culture organisationnelle revêt une importance aussi fondamentale que la structure et la stratégie. Ce sont les hauts dirigeants qui en particulier donnent le ton à la culture organisationnelle et au changement culturel. Le choix du type d'organisation peut s'inspirer des quatre types dominants de cultures organisationnelles mises en évidence par la recherche : ***l'académie, la forteresse***, ***le club***, ***l'équipe de base-ball***.

- ***l'académie***, la culture qui soutient le cheminement professionnel des gens et des programmes de formation soigneusement choisis ;
- ***la forteresse***, culture qui demande aux gens de s'engager dans le redressement de l'organisation et de lutter pour sa survie ;
- ***le club***, culture qui privilégie l'ancienneté, la loyauté, le statut et l'adéquation entre les gens et l'organisation ;
- ***l'équipe de base-ball***, culture axée sur le talent et le rendement.

Le gestionnaire avisé doit être capable de consolider et de soutenir une culture organisationnelle forte ou d'en créer une au besoin.

Pour y arriver, deux stratégies globales sont préconisées : la première fait appel aux gestionnaires et implique une modification des aspects apparents de la culture organisationnelle ainsi que de ses valeurs et des hypothèses communes ; tandis que la seconde repose sur l'utilisation des méthodes de développement organisationnel pour modifier un ou des élément de la culture visée.

Les éléments clés des cultures organisationnelles fortes sont les suivants :

- ✓ Une compréhension commune réelle, largement acceptée et souvent résumée dans des slogans, de la raison d'être de l'organisation ;
- ✓ La primauté de la personne, qui doit passer avant les directives, les politiques, les procédures et la conformité aux exigences d'un poste ;
- ✓ La mise en valeur des héros dont les actions reflètent la philosophie et les préoccupations de l'organisation ;
- ✓ Le recours aux rituels et aux cérémonies pour rapprocher les membres de l'organisation et construire une identité collective ;
- ✓ Une compréhension des attentes de l'organisation face à la contribution de chaque membre ;
- ✓ La conviction que ce que fait chaque membre de l'organisation est important que ce soit son rang hiérarchique et qu'il est important de partager l'information et les idées.

Tout en s'inspirant de ces éléments clés, les gestionnaires peuvent intervenir pour favoriser une culture organisationnelle capable de répondre aux importantes questions de l'adaptation externe et de l'intégration interne.

Les organisations d'aujourd'hui sont confrontées au défi d'évoluer pour s'adapter à la concurrence croissante et à l'environnement complexe et contraignant. Pour cela, elles doivent s'engager résolument dans un processus d'auto évaluation continue et de changement planifié.

Le **Développement organisationnel** (**DO**)

Le **Développement organisationnel** est une approche globale de changement planifié conçu pour améliorer l'efficacité générale des organisations.

Le DO vise à améliorer la capacité d'adaptation des organisations aux changements de l'environnement ainsi que leur efficacité dans la résolution des problèmes internes et repose sur des connaissances acquises en sciences du comportement.
L'approche systémique de changement que le développement organisationnel privilégie comme démarche vise les objectifs de deux ordres : les o**bjectifs axés sur des résultats** et les **objectifs axés sur les processus**.

Les premiers visent les enjeux liés à l'adaptation externe qui affectent l'efficacité opérationnelle alors que les seconds visent l'amélioration de l'intégration interne et concernent les enjeux tel que la collaboration entre les membres de l'organisation, le processus décisionnel, etc.
Cette démarche envisage le changement sur base d'un diagnostic préalable mis en lumière à la suite d'une démarche de **recherche-action** et tenant en ligne de compte tous les paramètres d'efficacité à l'échelle des **individus**, des **groupes** ou des **organisations.**
Pour concrétiser la démarche, les méthodes spécifiques sont préconisées et selon l'élément considéré on peut recourir à l'une ou l'autre.

- ***A l' échelle des individus***, les principales méthodes sont la négociation de rôle, la redéfinition de postes, et l'élaboration du plan de carrière.
- ***A l'échelle des groupes***, les principales méthodes sont l'harmonisation fonctionnelle de l'équipe et/ ou intergroupes et la consultation sur le fonctionnement du groupe.
- ***A l' échelle des organisations***, les principales méthodes sont l'enquête de rétroaction, la séance d'échange de vues, la restructuration organisationnelle et l'organisation parallèle.

Aujourd'hui, les gestionnaires recourent aux méthodes du DO pour envisager le changement de façon pragmatique au sein de leurs organisations. Ils acceptent l'existence des sous- cultures et comprennent la nécessité de régler les problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne par un changement planifié.
Conscient de l' importance des ressources humaines dans des organisations hautement performantes, ils n' élaborent pas des valeurs et des hypothèses en vase clos, ils y travaillent plutôt de façon participative avec leur personnel, de manière à consolider et orienter continuellement leur culture organisationnelle .

CHAPITRE XIV : Leadership et haute performance

Résumé par GAFARASI Mapendo Isidore et TWAGIRIMANA Callixte

Qu'est ce que le leadership, et en quoi diffère-t-il de la gestion ?

- Le leadership est un type d'influence interpersonnelle par laquelle un individu amène un autre individu ou un groupe à s'acquitter de la tâche qu'il veut voir menée a bien.
- Il diffère de la gestion du fait que celle-ci permet de favoriser la stabilité de l'organisation et lui permet de fonctionner sans heurts alors que le leadership vise à faciliter l'adaptation et à instaurer les changements nécessaires.

Les formes du leadership:

- Le leadership formel exercé par des gens nommés ou élus à un poste qui leur confère une autorité officielle au sein de l'organisation.
- Le leadership informel exercé par des gens dont l'ascendant tient à des compétences particulières qui leur permettent de répondre aux besoins de leurs collègues

Les théories relatives au leadership

I : 1 Les traits personnels du leade*r :*

- Ce sont en grande partie des attributs personnels qui permettent de distinguer les leaders.
  - i. Les leaders sont énergiques
  - ii. Aspirent au pouvoir non en tant que fin en soi mais en tant que moyen de concrétiser une vision ou d'atteindre des objectifs
  - iii. Les leaders manifestent une maturité émotionnelle qui leur permet de reconnaître leurs forces et leurs faiblesses et ils travaillent constamment à s'améliorer
  - iv. Les leaders sont intègres et flexibles
  - v. Les leaders doivent posséder des aptitudes cognitives, ils sont intelligents et doués de compétences sociales

I : 2 Théories du comportement du leader :

- Théories du leadership selon lesquelles ce sont les comportements du leader qui permettent de prédire les résultats d'un leadership donné.

- Les recherches effectuées à l'Université de Michigan et de l'Ohio ont mis en évidence des types de comportement d'un leader. Les résultats des études des deux universités se ressemblent, une université nommant « i et ii », la seconde nommant les deux autres types de comportements :
    i. Comportements axés sur les travailleurs (relation) accordent une grande importance au bien être de leur subordonnes
    ii. Comportements axés sur la production (tâche) se préoccupent davantage de l'exécution du travail (ces comportements, en définitive, s'avèreraient moins productifs que ceux centrés sur la relation)
    iii. Leadership axé sur la considération d'autrui (socio émotif) : type de leadership où le dirigeant, axé sur les travailleurs, manifeste beaucoup de considération pour autrui, est très sensible à ce que ressentent ses subordonnées et s'efforce de les satisfaire ;
    iv. Leadership axé sur la structuration des activités (tâche) : type de leadership où le dirigeant, axé sur la tâche, cherche surtout à en préciser les exigences et à clarifier les autres aspects du travail.
- Dans le même ordre d'idées, la théorie des échanges des membres leader membres de GRAEN dit que la qualité des relations professionnelles entre le leader et les subordonnés a un effet déterminant sur l'organisation et les résultats des subordonnés.

II: Théories du leadership situationnel

- Postulent que ce sont les contingences situationnelles qui, associées aux traits personnels et au comportement du leader, permettent de prédire les résultats d'un leadership donné,
- Les traits personnels ont un effet d'autant plus marqué qu'ils correspondent bien aux exigences de la situation dans laquelle le leader se trouve,
- Les principales théories du leadership situationnel sont la théorie de la contingence de Fiedler, la théorie de cheminement critique de House (leadership directif, de soutien, orienté vers les objectifs et le leader participatif), la théorie de leadership situationnel de Hersey et Blanchard et la théorie de substituts du leadership de Kerr et Jermier,
- Selon l'approche des substituts du leadership, certaines caractéristiques des subordonnés, de la tâche ou de l'organisation peuvent soit tenir lieu de leadership, soit neutraliser l'influence du leader sur ses subordonnés

III : Relation de la théorie de l'attribution au leadership

- La théorie de l'attribution étudie la manière dont les différents acteurs d'une situation donnée tentent d'en comprendre les causes, de déterminer les responsabilités de chacun et d'évaluer les qualités personnelles des parties prenantes.[1]
- Dans la mesure où elle montre que le leadership et ses principaux effets ne peuvent pas toujours être déterminés avec exactitude et mesurés de façon objective, la théorie de l'attribution est un complément intéressant aux théories traditionnelles du leadership.
    i. Les leaders attribuent des causes aux comportements de leurs subordonnées et agissent en conséquence.
    ii. Quand un groupe obtient des bons résultats, leaders et subordonnés en concluent généralement que le leadership exercé est efficace.
- Leaders et subordonnés se font souvent une représentation du leader idéal ; ils comparent le leader à ce prototype et, selon qu'il y correspond ou non, concluent qu'il est bon ou mauvais dirigeant.
- Certains experts estiment que le leadership n'exerce en fait qu'un effet minime sur les résultats organisationnels et qu'il est essentiellement de nature symbolique (leadership neutralisant). D'autres, les partisans du mirage du leadership, reprennent à leur compte cette dimension symbolique, mais en parant le leadership de qualités ou de vertus presque surnaturelles

IV Nouvelles approches du leadership dans les organisations hautement performantes

- Le nouveau leadership accorde une place importante aux approches du *leadership charismatique* et du *leadership transformateur*, ainsi qu'à différentes dimensions de la vision qui leur est associée.
- Selon les approches du leadership charismatique et transformateur, les subordonnés ont tendance à attribuer des aptitudes de leadership extraordinaires au leader dès que celui-ci

---

[1] Voir le résumé de notre collègue André Sibomana, sur la perception, qui traite d'attribution dans un contexte plus large

manifeste certains comportements ; ces attributions peuvent ensuite les inciter à atteindre des objectifs qui transcendent leur intérêt personnel, ce qui contribuera à transformer l'organisation.

- Leadership transactionnel quant à lui repose sur les échanges nécessaires entre le dirigeant et ses subordonnés pour atteindre, au jour le jour, le niveau de rendement convenu. On présente souvent ce modèle en opposition au leadership transformateur.
- Les plus importantes, parmi les nouvelles approches en matière de leadership, sont les modèles de leadership charismatique élaborés respectivement par House et par Conger et Kanugo, ainsi que le modèle du leadership transformateur de Bass.
  - Le leadership transformateur a une portée plus large que le leadership charismatique ; il intègre généralement le charisme comme une dimension de leadership parmi d'autres.

Le nouveau leadership est important parce qu'il va au-delà du leadership traditionnel en favorisant le changement, ce qui est crucial dans un contexte en évolution rapide caractérisée par un impératif d'excellence. Ainsi,

- Dans les équipes autonomes qui caractérisent les organisations hautement performantes, le rôle du coordinateur externe consiste à encourager l'équipe et à l'aider à s'autogérer
- Dans les équipes autonomes qui caractérisent les organisations hautement performantes, le rôle du leader interne consiste à aider l'équipe à s'organiser, à coordonner ses tâches et a s'assurer de la disponibilité des ressources.

CHAPITRE XV : Pouvoir et jeu politique

Résumé par JABO Paul et KAYISIRE Callixte

Introduction

En milieu organisationnel, pouvoir et jeu politique ont deux faces : d'une part, les organisations ne sont toujours pas des démocraties et les êtres humains n'y ont pas tous une même influence ; d'autre part, pouvoir et jeu politique sont d'importants outils organisationnels à la disposition des gestionnaires pour réaliser le travail et atteindre les objectifs de l'organisation.

1. Le Pouvoir

Le pouvoir est défini selon deux perspectives : c'est la capacité d'un individu d'amener autrui à accomplir la tâche qu'il veut voir menée à bien ; c'est encore un outil ou une ressource qui permet d'influer sur le cours des événements.

Les gestionnaires puisent leur pouvoir à deux sources, l'une d'ordre organisationnelle et l'autre d'ordre individuelle ; c'est pourquoi en gestion des organisations, on distingue deux types de pouvoirs : le pouvoir hiérarchique et le pouvoir personnel.

1.1. Le pouvoir hiérarchique

Le pouvoir hiérarchique est inséparable de la position occupée par le gestionnaire au sein d'une organisation, cette position lui confère trois types de pouvoirs à savoir : le pouvoir de récompense, le pouvoir de coercition et le pouvoir légitime.

Le pouvoir de récompense est cette capacité qu'a le gestionnaire d'influer sur le comportement des membres de son organisation en leur offrant des récompenses extrinsèques (primes, promotions, compliments…) ou en créant un contexte professionnel favorisant les récompenses intrinsèques (enrichissement des tâches, autonomisation…) ;

Le pouvoir de coercition donne à l'individu la capacité de refuser certains avantages aux membres de l'organisation ou de les punir en cas de besoin ;

Le pouvoir légitime ou autorité est la capacité qu'a le gestionnaire d'influer sur le comportement de ses subordonnées en s'appuyant sur leur conviction que le patron a le droit de commander. L'un des aspects les plus importants de la légitimité du pouvoir est l'accès à l'information, la mainmise sur elle et la capacité d'en faire usage dans la prise de décisions influant sur l'organisation.

1.2. Le pouvoir personnel

Il émane de l'individu lui même et repose principalement sur l'expertise, la persuasion rationnelle et la valeur de référence ou de modèle que représente l'individu qui l'incarne au sein de l'organisation et par rapport aux subordonnées qui font partie de son équipe.

Le pouvoir d'expertise est cette capacité qu'a un individu d'influer sur le comportement des autres grâce aux connaissances, à l'expérience ou au discernement qui lui sont propres, et dont d'autres, qui ne les possèdent pas, ont besoin.
Le pouvoir de persuasion rationnelle permet à l'individu de convaincre son entourage à adopter le bien fondé d'un objectif donné ainsi que les moyens définis pour l'atteindre. *Le pouvoir de référence* est la capacité qu'a un individu d'influer sur le comportement d'autrui parce que l'autre veut s'identifier à la source de pouvoir. Dans le langage courant, on dit des gestionnaires qui exploitent ces aspects de pouvoir de référence qu'ils ont du charisme ou qu'ils ont une vision.

1.3. L'acquisition et l'usage du pouvoir et de l'influence

Le pouvoir donne à son détenteur la capacité d'exercer de l'influence sur ses supérieurs hiérarchiques du à son pouvoir personnel, sur ses subordonnés à cause de ses pouvoirs hiérarchique et personnel, sur ses collègues ainsi que ses partenaires externes par le fait de son pouvoir personnel. Un tel gestionnaire, capable d'influencer positivement son environnement par l'exercice des pouvoirs ci-dessus définis, est appelé à réussir sa mission.

Développer son pouvoir hiérarchique

Pour accroître son pouvoir hiérarchique, le gestionnaire doit prouver aux autres que son unité de travail contribue largement à la concrétisation des objectifs organisationnels et qu'elle peut répondre aux besoins urgents de l'organisation.

Le gestionnaire peut également rendre ses tâches et celles de son unité de travail plus cruciales pour l'organisation en recourant à diverses stratégies, par exemple en s'appropriant le rôle de coordonnateur interne ou de représentant externe de l'organisation, ou encore en proposant que ses subordonnées assument ces responsabilités.

Pour renforcer son pouvoir hiérarchique dans une organisation qui opère dans un contexte technologique très dynamique, le gestionnaire pourra aussi fournir aux autres unités certains services et renseignements que nul autre ne saurait leur procurer, il pourra également déléguer les tâches les plus routinières, diversifier et renouveler régulièrement les responsabilités de ses subordonnées, proposer des idées neuves et prendre part aux nouveaux projets.

Développer son pouvoir personnel

Les facteurs favorisant le développement du pouvoir personnel sont essentiellement l'expertise, le sens politique et le charme. L'expertise est le facteur le plus déterminant du développement du pouvoir personnel, le sens politique qui permet au gestionnaire de déceler les différences individuelles et d'en tirer parti est un facteur également important ; enfin, le charme et la personnalité agréable permettent d'accroître le pouvoir de référence.

Développer à la fois son pouvoir hiérarchique et personnel

La plupart des actions et des comportements qui visent à influer sur autrui tiennent à la fois du pouvoir hiérarchique et du pouvoir personnel. Pour développer leurs pouvoirs, les gestionnaires cherchent souvent à accroître la visibilité de leurs réussites notamment par : la multiplication des contacts avec les cadres supérieurs, la présentation orale de leurs rapports écrits, la participation à des groupes de travail chargés de résoudre des problèmes particuliers, la diffusion des notes de service sur les réussites de leur unité. Ils saisissent toutes les opportunités pour faire circuler leur nom et accroître leur notoriété.

La gestion de l'accès à l'information clé, l'établissement des circuits parallèles qui permettent d'établir des liens plus directs avec la base, la création et l'utilisation des coalitions et des réseaux sont autant de stratégies qui permettent au gestionnaire d'accroître ses pouvoirs hiérarchique et personnel au sein de l'organisation.

1.4. Du pouvoir à l'influence

Les stratégies les plus courantes qui permettent au gestionnaire d'user de ses pouvoirs pour exercer l'influence voulue sur son entourage sont *la raison, l'amabilité, la coalition, la négociation, l'autorité, l'autorité supérieure, les récompenses et les punitions*.

La raison est la forme d'influence basée sur l'argumentation logique, c'est la plus utilisée et la plus objective de toutes les stratégies d'influence, c'est en effet cette forme qui permet aisément d'exercer son influence sur ses supérieurs ainsi que sur ses subordonnés; l'amabilité, l'autorité, la négociation, l'autorité supérieure, les récompenses et les sanctions sont surtout utilisés pour influencer les subalternes.

1.5. Le pouvoir, l'autorité et l'obéissance

Les expériences de Milgram (*expérience de la décharge électrique*) ont montré une tendance des individus à obéir aux ordres des supérieurs même en des conditions extrêmes ! La triste expérience du génocide Rwandais est également une illustration macabre mais qui montre à quel degré la tendance à l'obéissance aux ordres des autorités peut inhiber le jugement personnel jusqu'à admettre le crime !

Chester Barnard s'est également intéressé à cette question d'obéissance des subordonnés ; ses recherches ont révélé que quatre conditions sont nécessaires à l'acceptation de l'autorité par les subordonnés ; ces conditions sont les suivantes :

- Comprendre la directive ;
- Se sentir physiquement et mentalement apte à se conformer à la directive ;
- Estimer que la directive ne va pas à l'encontre de la mission de l'organisation ;
- Estimer que la directive ne va pas à l'encontre de ses intérêts personnels.

Le gestionnaire doit garder à l'esprit que ces quatre conditions ne sont pas toujours acquises ; il doit également savoir que lorsqu'il donne des directives, l'adhésion n'est pas automatique.

Chester Barnard a également défini la notion de l'obéissance et la zone d'indifférence ; il précise que la plupart de gens cherchent à maintenir un certain équilibre entre ce qu'ils donnent à l'organisation et ce qu'ils en retirent. La zone d'indifférence a été définie par lui comme un éventail des demandes auxquelles un subordonné accepte de se conformer sans les juger ou les

critiquer. A l'extérieur de cette zone d'indifférence, le subordonné décidera de se conformer aux ordres de son supérieur ou non.

Le gestionnaire doit pouvoir élargir cette zone d'indifférence en offrant des récompenses supplémentaires au subordonné ou en utilisant d'autres moyens de motivation car le seul pouvoir hiérarchique ne suffit pas pour convaincre le subordonné d'agir.

Ainsi, le meilleur moyen de réussir à rendre tous les échelons de l'organisation disposés à maintenir le niveau de rentabilité souhaité est de bien définir les responsabilités de chacun, recourir à la raison plutôt qu'aux spectres de l'autorité supérieure et aux sanctions, à la complicité plutôt qu'à la coercition, à la négociation plutôt qu'aux ordres. L'élargissement de la zone d'influence exige l'élargissement des incitations.

1.6. La responsabilisation des travailleurs

Les organisations modernes considèrent le pouvoir comme une ressource qui peut et qui doit être partagée entre tous ceux qui travaillent dans des structures aplanies et plus collégiales. La responsabilisation s'impose comme l'un des fondements des équipes autonomes ou autogérées et autres équipes favorisant la participation des travailleurs au processus décisionnel.

1.7. Le pouvoir en tant que ressource expansible

La nouvelle conception du pouvoir ne le perçoit plus comme une force exercée par une personne sur d'autres, mais comme un outil, une ressource qui permet d'influer sur le cours des événements. Selon cette conception, tous les travailleurs peuvent acquérir du pouvoir, quel que soit leur niveau hiérarchique. Ceci exige des cadres qui exercent le pouvoir d'orienter au lieu d'imposer, de récompenser au lieu de sévir, de construire au lieu de détruire, de prendre de l'expansion au lieu de rétrécir.

2. Le jeu politique en milieu organisationnel

En milieu organisationnel, le jeu politique est analysé suivant deux perspectives ; la première s'appuie sur la philosophie de Machiavel et associe le jeu politique à la promotion d'intérêts personnels et au recours à des moyens peu scrupuleux. La deuxième perspective considère le

jeu politique en milieu organisationnel comme l'art d'élaborer des compromis originaux pour concilier des intérêts rivaux.

2.1. Le jeu politique : une arme à double tranchant

Le jeu politique aide le gestionnaire à surmonter les lacunes personnelles, à faire face aux changements imposés à l'organisation et favoriser l'adaptation, il permet d'éviter le risque de la perte d'autorité.

2.2. Le jeu politique et la défense d'intérêts personnels

L'exercice du jeu politique se confronte à la notion de la défense des intérêts personnels des membres de l'organisation ; en effet, les membres de l'organisation développent des stratégies d'auto protection qui sont l'évitement (faire l'idiot), le transfert de responsabilité aux autres, la défense et l'expansion de son territoire.

3. La conduite politique du gestionnaire

Toute décision et toute action peut être envisagée sous l'angle des avantages et inconvénients qu'elle présente pour chacune des parties en présence. Quand le prix à payer est supérieur aux bénéfices, le gestionnaire pourra adopter une conduite politique susceptible de protéger sa position et ses intérêts, en termes de gains ou de pertes.

3.1. Le jeu politique et les relations de pouvoir entre les unités

Analysé sous l'angle des relations de pouvoir entre les unités, le jeu politique donne un cadre officiel aux relations entre les gestionnaires comme représentants de leurs unités de travail. Les gestionnaires entretiennent dans ce contexte cinq grands types de relations intergroupes horizontales qui concernent :

Le déroulement du travail ; c'est-à-dire les contacts avec les unités en amont et aval de la chaîne de production.

Le service ; c'est-à-dire les contacts avec les unités chargées d'aider à la résolution des problèmes.

Le conseil ; c'est-à-dire les contacts avec les unités fonctionnelles qui ont une expertise spécialisée.

La vérification ; c'est-à-dire les contacts avec les unités qui ont le droit d'évaluer le travail des autres après coup.

L'approbation ; c'est-à-dire les contacts avec les unités dont l'approbation est indispensable pour prendre une décision ou mettre en œuvre un projet.

3.2. Le jeu politique dans le cercle du chef de la Direction

La conduite politique du dirigeant s'explique parfois par la dépendance de son organisation par rapport aux ressources qui appartiennent aux autres. D'une manière générale, cette dépendance augmente dans les circonstances suivantes : les ressources dont l'organisation a besoin sont rares ; les acteurs externes resserrent leur mainmise sur les ressources ; les ressources sont concentrées entre les mains d'agents externes peu nombreux et les produits de remplacement se raréfient.

Le rôle politique du chef de Direction consiste établir des compromis viables avec les propriétaires des ressources dont il a besoin, lesquels compromis raffermiront son pouvoir. La meilleure stratégie consistera à réduire autant que possible le degré de dépendance de l'organisation à l'égard des acteurs externes.

CHAPITRE XVI : Information et communication

Résumé par UWONKUNDA, Claudette et MUGIRANEZA, Jean Paul

Ce chapitre retrace les grandes composantes et aspects du processus de communication et les facteurs qui peuvent entraver son bon déroulement. Le rôle qui revient au gestionnaire est de s'assurer que son environnement et son organisation sont de nature à faciliter une bonne communication. Face à l'évolution rapide des technologies de l'information le gestionnaire n'a de choix que de s'adapter à cette nouvelle donnée.

L'industrie de la communication connaît une véritable révolution. Les entreprises qui réussissent sont celles qui maîtrisent les outils de communication et investissent dans ce domaine. Que comprendre par ***la communication*** ? Elle se définit comme un processus d'émission et de réception de messages porteurs de sens. Dans ce processus de communication il existe un émetteur, qui encode un message pour transmettre un sens voulu, un récepteur qui décode le message reçu pour en saisir le sens.

Le processus de communication passe par ce qu'on appelle ***un canal de communication.*** Il s'agit d'une voie empruntée pour la transmission d'un message (rencontre en personne, téléphone, lettre, note de service, courriel, messagerie vocale….)

Le processus de communication ne s'arrête pas une fois le message transmis. Pour qu'un sens soit attribué à ce message, il faut que son destinataire, l'individu ou le groupe à qui, il s'adresse, le reçoive et l'interprète. C'est le décodage. Ce processus de décodage dépend notamment des connaissances et de l'expérience du récepteur ainsi que sa relation avec l'émetteur. En fait, à la suite du décodage, le récepteur peut attribuer au message un sens bien différent de celui que lui avait donné l'émetteur. Il faut un ***processus de rétroaction*** pour s'assurer que l'interprétation du message faite par le récepteur correspond au sens qu'a voulu lui donner le récepteur. En pratique, on associe souvent la rétroaction au fait, pour une personne, de communiquer à l'autre son évaluation de ce qu'il a dit ou fait. L'échange d'information qui en découle peut améliorer sensiblement le processus de communication.

Toute communication entre les gens soulève au moins deux questions cruciales : l'exactitude de la communication, une question d'efficacité, le coût de la communication, une question d'efficience. ***Une communication est efficace*** lorsque le sens que l'émetteur donne à son message et le sens saisi par le récepteur sont pratiquement identiques. Pour accroître l'efficacité de la communication, il faut multiplier les occasions de fournir la rétroaction et de poser de question.

Une communication efficiente est celle qui offre le meilleur rapport possible entre le coût en ressources et les résultats. Le paramètre temps est une donnée importante dans ce domaine. Les communications efficientes sont celles qui utilisent les canaux de communication qui recourent à moins de temps de temps possible. Cependant, si efficients soient-ils, ces canaux de communication ne sont pas toujours efficaces. Communiquer par courriel un changement de politique dans une organisation est une opération rapide, donc efficiente mais il n'est sûr que la directive sera suivie ou interprétée comme l'on voudrait. De même une opération efficace n'est pas toujours efficiente.

Il est connu que les gens communiquent par d'autres moyens que la parole et l'écrit. Par conséquent il faut aussi comprendre et maîtriser ***la communication non verbale*** qui passe par le regard, l'expression faciale, la position du corps, la mimique…

La communication non verbale sert souvent à clarifier ou à renforcer ce qui est dit, mais elle peut avoir lieu sans qu'aucun mot ne soit prononcé. Elle n'accompagne donc pas toujours la communication verbale. La ***kinésique*** c'est-à-dire l'étude des gestes et des postures du corps, a maintenant sa place dans les études et les théories sur la communication. La dimension non verbale de la communication révèle souvent ce qu'un individu veut dire ou pense réellement. Elle peut également influer sur les impressions que les autres auront de lui. Ainsi, les personnes peuvent émettre des signaux non verbaux positifs (regard franc, posture droite..) et les signaux verbaux négatifs.

La capacité de bien écouter est un atout primordial pour ceux et celles dont la fonction repose sur des activités de communication. Bien écouter signifie développer des aptitudes de manière à aider l'émetteur à exprimer ce qu'il veut vraiment dire.

Le processus de communication peut rencontrer des obstacles. Les obstacles potentiels au processus de communication sont les suivants : ***Les sources de distraction environnementales, les problèmes sémantiques, les messages contradictoires, les différences culturelles, l'absence de rétroaction, les effets de la position hiérarchique.***

Des sources de distraction peuvent provenir de l'environnement et compromettre l'efficacité d'une tentative de communication. Par exemple, répondre au téléphone pendant l'entretien avec quelqu'un constitue une source de distraction et un parasite à la communication. De même le mauvais choix des mots et l'utilisation de termes hermétiques sont d'importants obstacles à la communication.

Le décalage entre les mots que prononce l'individu et ce que révèlent ses gestes et son langage corporel est à l'origine de ce qu'on appelle un message contradictoire. Il est important de détecter ce genre de décalage, car les signaux non verbaux peuvent révéler les intentions et sentiments véritables de l'émetteur.

Les différences culturelles peuvent constituer des obstacles à la communication. Le problème le plus courant est l'ethnocentrisme. Elle consiste à imaginer ou penser que les façons de faire de sa propre culture sont les meilleurs ou les seules valables. Les difficultés de communication interculturelle les plus évidentes tiennent évidemment aux différences linguistiques. Ainsi, les messages publicitaires qui connaissent beaucoup de succès dans un pays n'ont pas nécessairement la même portée ni la même signification dans la langue d'un autre pays.

Dans les organisations, les différences de statut peuvent aussi devenir des obstacles entre travailleurs de niveaux hiérarchiques différents. D'une part, à cause de l'autorité que leur confère leur position, les cadres peuvent portés à « dire » beaucoup qu'à « écouter ». D'autre, les messages en provenance des niveaux inférieurs sont souvent déformés lorsqu'ils parviennent aux niveaux supérieurs de la hiérarchie. Il arrive que des subordonnés filtrent l'information et transmettent seulement ce que, leurs supérieurs veulent entendre. Ce phénomène qui consiste à rester bouche cousue par politesse ou par réticence à transmettre une mauvaise nouvelle s'appelle parfois « ***effet motus*** ». Souvent cette situation résulte de la peur des représailles à la suite de mauvaises nouvelles, par le refus d'admettre une erreur ou par le désir de plaire, le

résultat est le même : le supérieur, induit en erreur par les informations incomplètes, inexactes ou tendancieuses qu'on lui fournit, risque de prendre des décisions inadéquates.
Pour éviter ce genre de problèmes, gestionnaires et chefs d'équipe doivent entretenir avec leurs subordonnés et les membres de leur équipe des relations de travail fondées sur la confiance, et saisir toutes les occasions pour les rencontrer et leur parler en personne. Une méthode simple, mais dont l'efficacité est désormais reconnue pour instaurer ce climat de confiance est ***la gestion par déambulation***, qui consiste, pour le gestionnaire, à sortir de régulièrement de son bureau pour aller parler à ses subordonnés à leur poste de travail. En se livrant à ces promenades, les cadres peuvent réduire la distance hiérarchique qui les sépare de leurs subordonnés et favoriser la libre circulation de l'information entre les divers paliers de l'organisation. Cette attitude facilite sensiblement l'amélioration en quantité et en qualité les informations à la disposition des décideurs, et leurs décisions refléteront mieux les besoins des travailleurs sur le terrain.

La communication touche aussi l'environnement externe. Cette communication entre les membres du personnel, ainsi q'entre ces derniers et les clients, les fournisseurs, les distributeurs, les partenaires et une foule d'autres personnes, est une source d'information vitale pour l'organisation que l'on désigne par le terme ***communication organisationnelle***. Il s'agit du processus par lequel l'information circule et s'échange de façon descendante, ascendante et horizontale à travers les structures formelles et informelles d'une organisation.

Les canaux de communication modernes utilisant la technologie de pointe facilitent la circulation de l'information à travers les structures formelles et informelles. L'information emprunte aussi bien des canaux formels qu'informels. ***Les canaux de communication formels*** suivent la ligne d'autorité établie par la structure hiérarchique, l'organigramme indique le chemin que les messages officiels doivent emprunter d'un pallier à l'autre. Comme une certaine image d'autorité s'attache aux canaux formels, il est d'usage de les utiliser pour transmettre des annonces officielles, surtout si elles touchent à des politiques et procédures qu'on tient à faire respecter. Une bonne partie du réseautage passe cependant par ***les canaux de communication informels*** qui, eux, ne sont pas associés à la ligne d'autorité établie par la structure hiérarchique.

L'un des canaux informels les plus courants est ***le téléphone arabe,*** les réseaux d'amis et de connaissances par lesquels circulent les rumeurs et les informations officieuses. Ce processus de

bouche à oreille a l'avantage de transmettre l'information rapidement et avec efficience. Cependant le téléphone arabe a aussi des inconvénients, le premier étant que les informations transmises ne sont pas nécessairement exactes ni à jour. En outre, les rumeurs peuvent faire du tort aux individus comme à l'organisation. Pour éviter cela, le gestionnaire doit s'assurer, dès le départ, que l'information juste parvient aux personnes clés dans les réseaux informels.

La circulation de l'information est capitale pour assurer une bonne gestion de l'organisation. La communication doit être descendante mais aussi ascendante. La communication descendante va des paliers supérieurs aux paliers inférieurs. Elle a pour fonctions d'informer les subordonnés sur les stratégies organisationnelles élaborées par leurs supérieurs, de leur rappeler régulièrement les politiques, procédures et directives clés, et de leur annoncer les changements technologiques ; en outre la rétroaction est très importante. Le partage d'information permet d'éviter la propagation des rumeurs quant aux véritables intentions des dirigeants. Ce partage rassure crée un sentiment de sécurité chez les subordonnés, qui n'ont pas l'impression d'être tenus à l'écart.

La communication ascendante, quant à elle, va de paliers inférieurs aux paliers supérieurs de la hiérarchie.

Elle informe les paliers supérieurs de ce que font les subordonnés, des problèmes qu'ils rencontrent, des améliorations qu'ils suggèrent, plus généralement, elle permet de savoir ce qu'ils pensent de leur emploi et de leur organisation.

Un choix éclairé de modèle d'interaction et ***de réseau de communication*** peut avoir une influence très positive sur les modes de fonctionnement et la productivité des groupes organisationnels. Certaines formes d'organisation du travail reposent sur les groupes interactifs, leurs membres collaborent très étroitement à l'exécution des tâches et coordonnent constamment leurs activités ; la circulation et le partage de l'information s'y font par communication directe entre tous les membres du groupe. Ce modèle de communication produit un ***réseau de communication décentralisé*** qu'on appelle parfois *réseau en étoile* ou *communication tous azimuts*. C'est l'approche qui convient le mieux aux tâches complexes et non routinières, et elle donne d'excellents résultas sur le plan de la satisfaction professionnelle.

D'autres formes d'organisation du travail s'appuient sur les groupes d'action parallèle, leurs membres travaillent indépendamment les uns des autres, mais liés par un mécanisme central de

coordination. Les activités de chaque travailleur sont coordonnées, les résultats mis en commun à un point de contrôle central, et l'information est dirigée vers le coordonnateur puis redistribuée. Le coordonnateur étant au centre des flux d'information, ce modèle produit ce qu'on appelle ***un réseau de communication centralisé***. Cette approche convient particulièrement aux tâches que l'on peut aisément uniformiser ou diviser.

On dit qu'un réseau de communication est restreint lorsque les sous-groupes en présence sont en désaccord et campent sur leurs positions respectives, ce qui limite la circulation et le partage de l'information.

De nos jours les organisations qu'on appelle hautement performantes utilisent la technologie de l'information pour l'atteinte de leurs objectifs et se maintenir au niveau mondial. Compte tenu de la vitesse et de l'ampleur de changement dans le monde de la communication, rester à jour dans la gamme des TIC et s'intéresser de très près aux nouveaux enjeux de la communication organisationnelle est un impératif pour chacun de nous.

Les nouvelles technologies de l'information permettent aux organisations de diffuser l'information plus rapidement, de mettre en circulation un plus grand volume d'information, de donner un accès plus immédiat et plus étendu à l'information, d'inciter tout le personnel à partager l'information et à s'en servir et enfin d'intégrer les systèmes et les fonctions et les fonctions et d'utiliser l'information pour se relier à leur environnement plus étroitement que jamais auparavant.

A côté des ces avantages énormes de l'utilisation des TIC, ils existent des inconvénients. Les TIC restent essentiellement impersonnelles. Les gens interagissent par la médiation des machines. La dimension humaine qui peut résulter des contacts physique disparaît. Ensuite, les TIC peuvent engendrer la surabondance d'informations, « l'inf obésité ». Dans certains cas, les réseaux, les systèmes de courriels ou les serveurs intranets finissent par être surchargés par un trop grand volume d'informations. Ce problème peut survenir à l'échelle de l'organisation mais aussi à l'échelle individuelle : il peut devenir très stressant et frustrant pour les travailleurs de trier un tel afflux d'information.

La gestion de l’information s’exerce dans un contexte social complexe. La diversité en termes de recherche de l’efficacité, par exemple qui entre l’homme et la femme communique facilement, la vie privée dans les milieux professionnels, les minorités et la langue de travail autant d’éléments qui doivent préoccuper le gestionnaire dans le processus de gestion de l’information au sein d’une organisation. Ainsi, la complexité du contexte social des organisations d’aujourd’hui soulève de nombreuses questions qui nécessitent des stratégies appropriées en termes de communication.

Selon les recherches de la sociolinguiste Deborah Tannen, les façons respectives de communiquer pour les femmes seraient davantage axées sur l’établissement des relations humaines au sein du groupe, tandis que les hommes se focalisent plus sur l’établissement de leur rang dans le groupe. Certaines études affirment que les femmes communiquent mieux que les hommes, l’explication étant le fait que par leur éducation, les femmes acquièrent dès leur enfance des compétences qui les rendent sensibles aux relations interpersonnelles. Par contre, l’éducation que reçoivent les hommes dès leur bas âge est susceptible de nuire au processus de communication comme la compétitivité, l’agressivité, et l’individualisation.

Cependant, il convient de mettre en garde les gestionnaires de ne pas tomber dans le piège des stéréotypes liés au sexe, mais plutôt de se concentrer sur les voies et moyens d’améliorer le processus de la communication au sein de l’organisation.

Chapitre XVII : Le processus décisionnel

Résumé par RURANGWA Valence et RWAZIGAMA Dieudonné

La réussite d'une organisation dépend des décisions que prennent ses membres jour après jour. La qualité de ces décisions se répercute tant sur la productivité à long terme de l'organisation que sur sa personnalité. Les environnements dynamiques et instables où évoluent les organisations contemporaines exigent toujours plus de rigueur et de créativité dans le processus décisionnel.

Ce chapitre porte sur les multiples aspects du processus décisionnel en milieu organisationnel et traite principalement les points suivants :

- Le processus décisionnel : c'est-à-dire la définition de ce qu'est la prise de décision, les contextes et les types de décision ;
- Les modèles décisionnels ;
- Les rôles de l'intuition, du jugement et de la créativité dans la prise de décision ;
- La gestion du processus décisionnel ;
- L'influence de la technologie, la culture et l'éthique dans la prise de décision ;

I. LE PROCESSUS DÉCISIONNEL

La **prise de décision** est définie comme le processus qui consiste à choisir un plan d'action pour régler un problème ou pour saisir une occasion. Elle comprend fondamentalement cinq étapes :

- Constater et définir le problème ou l'occasion qui se présente ;
- Déterminer et analyser les actions possibles ;
- Choisir un plan d'action ;
- Mettre en œuvre le plan d'action choisi ;
- Evaluer les résultats du plan d'action choisi ;

En milieu organisationnel les décisions se prennent dans trois types de **contextes** :

Dans un *contexte décisionnel de certitude***,** les décideurs disposent de suffisamment d'informations pour prévoir les résultats de chacune des actions qu'ils envisagent. La certitude est l'exception dans l'univers décisionnel des gestionnaires.

Dans *un contexte décisionnel de risque*, les décideurs n'ont pas de certitude absolue quant aux résultats des diverses actions qu'ils envisagent, mais connaissent les probabilités qui y sont associées. Le contexte décisionnel de risque est le plus fréquent dans les organisations contemporaines.
Dans un *contexte décisionnel d'incertitude*, les décideurs disposent de si peu d'informations qu'il leur est impossible d'évaluer les probabilités associées aux résultats des actions qu'ils envisagent. C'est évidemment le contexte décisionnel le plus délicat des trois.
On qualifie souvent *l'anarchie contrôlée*, le climat qui règne dans une organisation ou une division durant une période de transition caractérisée par des changements très rapides ainsi que par un manque de hiérarchie légitimée et de collégialité.

Les types de décisions que prennent les gestionnaires varient selon qu'il s'agit de régler des problèmes courant ou des problèmes exceptionnels. Il existe ainsi :
La décision programmée qui répond à un problème par une solution uniformisée ayant fait ses preuves. Il s'agit ici de la résolution des problèmes routiniers et récurrents.
La décision non programmée qui répond à un problème par une solution conçue sur mesure. Sont ici concernés les problèmes exceptionnels.
Les décisions par association, qui répondent vaguement à un problème ennuyeux et récurrent par des solutions qui, bien qu'elles n'aient pas été conçues spécifiquement pour les résoudre peuvent y être associées.

II. MODELES DECISIONNELS

Les approches de la prise de décision historiquement reconnues en milieu organisationnel sont les suivantes :
La théorie classique de la décision, le décideur évolue dans un univers de certitude absolue. Le problème à résoudre étant clairement défini, les actions possibles et les conséquences respectives connues, le décideur prend une solution optimale et la met en œuvre.
La théorie comportementale de la décision fondée sur la notion de rationalité limitée, le décideur agit seulement en fonction de la perception qu'il a d'une situation donnée. Le décideur étant en face du problème mal défini, disposant d'une connaissance limitée des actions possibles

et de leurs conséquences respectives, il adopte une solution satisfaisante c'est-à-dire souvent la première solution qui semble acceptable.

En outre, les décideurs font souvent face à des problèmes flous et ne possèdent qu'une connaissance fragmentaire des actions possibles et de leurs conséquences. Ces contraintes engendrent un phénomène que Herbert Simon a appelé *l'approche satisfaisante de la décision :* les décideurs choisissent la première action qui leur semble donner une solution satisfaisante ou acceptable au problème.

Le modèle de la poubelle : il s'agit du modèle selon lequel les principales composantes du processus décisionnel (problèmes, solutions, intervenants et contexte décisionnel) se trouvent pêle-mêle dans « la poubelle ».

Dans les organisations où le contexte est stable et où on utilise depuis un certain temps une technologie qu'on connaît bien, la tradition, la stratégie et la structure administrative permettent de faire de l'ordre dans le contenu de la poubelle. Les problèmes trouvent ainsi leur solution propre. Néanmoins, si le contexte est dynamique et quand la technologie change, la situation peut se compliquer et certains problèmes se trouvent non résolus. On choisit alors une solution parce qu'elle nous est proposée ou parce qu'elle est disponibles ; on fait quelque chose parce que l'action en question est souvent posée dans des contextes similaires au nôtre, on délègue à Untel sans s'assurer qu'il peut résoudre… bref, on décide sans analyser la situation, c'est ce que rapporte le modèle de la poubelle.

En outre, le modèle de la poubelle met en lumière une caractéristique importante du processus décisionnel dans beaucoup de grandes organisations : souvent, les gens qui choisissent les solutions ne sont pas ceux qui les appliquent. Il peut ainsi y avoir des écarts importants entre les résultats prévus par les décideurs et les résultats obtenus par ceux qui implantent les décisions. Pour le gestionnaire avisé, l'enjeu clé consiste donc à établir les liens appropriés entre les problèmes et les solutions.

III. INTUITION, JUGEMENT ET CREATIVITE DANS LA PRISE DE DECISION

Pour la prise de décision dans un contexte de risque ou d'incertitude, ***l'intuition*****,** c'est-à-dire la faculté de connaître ou de déceler rapidement et sans hésiter les possibilités d'une situation donnée, constitue un élément clé. Les gestionnaires doivent par conséquent savoir combiner

l'intuition et d'autres modèles de prise de décision afin de trouver des solutions adéquates aux problèmes posés dans l'organisation

Par ailleurs, les recherches ont montré que les gens sont portées à commettre des erreurs à cause d'idées préconçues qui altèrent souvent la qualité du processus décisionnel. Ces idées préconçues résultent des **heuristique**s, c'est-à-dire des stratégies ou des procédés simplificateurs utilisés dans la prise de décision. Les heuristiques peuvent être utiles pour affronter l'incertitude et l'insuffisance d'information inhérentes à certains problèmes, mais elles risquent également d'entraîner des erreurs de jugement récurrentes qui nuisent à la qualité des décisions, ou à leur justesse sur le plan de l'éthique.

On appelle *heuristique de l'accessibilité mentale* le procédé qui consiste à juger un événement présent à la lumière des situations passées qui reviennent le plus facilement à la mémoire.

L'heuristique de la représentativité est le procédé qui consiste à évaluer la probabilité d'un événement sur la base des similitudes qu'il présente avec d'autres situations à propos desquelles on entretient des idées préconçues.

L'heuristique des données de référence est un procédé qui consiste à évaluer un événement présent sur la base de données provenant d'expériences passées ou d'une source extérieur, et adaptées aux circonstances actuelles.

En plus de recourir à ces heuristiques, le décideur est également enclin à des erreurs de jugement d'ordre plus général. Ainsi, il peut tomber dans *le piège de la confirmation*, erreur consistant à chercher les informations qui confirment ce qu'on croit être vrai, et à ignorer ou à négliger celles qui pourraient infirmer cette conviction. Autre erreur qui guette le décideur, le piège du jugement a posteriori consiste à surestimer rétrospectivement ce qu'on aurait pu ou dû prévoir d'un événement.

Concernant la **créativité,** elle intervient dans le processus décisionnel dans la mesure où elle permet d'élaborer des réponses originales et ingénieuses aux problèmes ou aux occasions qui se présentent.

IV. LA GESTION DU PROCESSUS DECISIONNEL

Les membres d'une organisation doivent prendre les bonnes décisions, de la bonne manière et au bon moment. Or, la gestion du processus décisionnel suppose elle- même des décisions parfois critiques, notamment en ce qui concerne :

- Les choix de problèmes à régler ;
- Le choix et le rôle des participants au processus décisionnel ;
- L'abandon d'un plan d'action décidé antérieurement.

La plupart des gens sont trop occupés par d'autres choses importantes pour prendre eux-mêmes les décisions sur tous les problèmes et toutes les occasions qui se présentent. Le gestionnaire efficace doit savoir comment établir les priorités, quand déléguer les décisions et quand ne pas intervenir.

Les gestionnaires et les chefs d'équipe novices commettent souvent des erreurs de croire qu'ils doivent régler tous les problèmes en prenant eux –même toutes les décisions. En fait les bonnes décisions organisationnelles se prennent, selon le cas, individuellement et par voie d'autorité, par consultation ou collectivement :

La décision par voie d'autorité est une décision que prend un responsable en s'appuyant sur les données dont il dispose, et à laquelle les membres de son groupe ne participent pas.

La décision par consultation est une décision que prend un responsable après avoir demandé l'avis des membres de son groupe.

La décision collective est celle à la quelle participent tous les membres du groupe.

La grille d'analyse conçue par Vroom et Jago aide le gestionnaire à choisir la méthode décisionnelle la plus appropriée au problème à résoudre. Les paramètres clés de ce modèle sont, notamment, l'importance de la qualité de la décision, l'accessibilité de l'information et l'adhésion requise des subordonnés pour appliquer pleinement la décision. Tous ces paramètres peuvent avoir une influence considérable sur les résultats d'une décision.

Il est également conseillé aux gestionnaires d'abandonner un plan d'action décidé antérieurement lorsque tout indique qu'il est en échec. Autrement dit, ils doivent éviter *la surenchère irrationnelle* qui consiste à l'investissement d'efforts supplémentaires dans un plan d'action en échec.

V. TECHNOLOGIE, CULTURE ET ETHIQUE DANS LA PRISE DE DECISION.

Dans les environnements organisationnels contemporains, les décideurs font face à des problèmes qui semblent se complexifier sans cesse. Des questions d'ordre technologique,

culturel et éthique font partie des éléments qui complexifient le processus décisionnel. On peut penser qu'un jour, les progrès réalisés dans les domaines de *l'intelligence artificielle* permettront de remplacer un grand nombre de décideurs.
Les organisations d'aujourd'hui font une utilisation de plus en plus poussée des **technologies** de l'information et des communications. Cette évolution influe grandement sur la nature du processus décisionnel.

La culture, étant définie ici comme la façon dont un groupe règle les problèmes, on peut s'attendre alors que les différences culturelles se traduisent par des différences dans le choix des problèmes à régler et dans la façon de le faire.

Quant aux questions d'**éthique** et le processus décisionnel, il est vrai que lorsqu'on aborde la dimension éthique du processus décisionnel, il faut se pencher aux critères qu'utilisent les gens pour définir les problèmes, et les valeurs qui sous-tendent ces critères. Ainsi, la prise de décision par le décideur ne consiste pas seulement à choisir et à appliquer la meilleure solution, mais c'est un processus qui engage ses valeurs et son code moral. Ainsi, avant de prendre une décision, il est conseillé à tout gestionnaire de répondre de façon satisfaisante aux questions suivantes : « Est-ce légal ?», « Est-ce juste ?», Est-ce avantageux ?», « Si ma famille l'apprend, comment vais-je me sentir ?»

CHAPITRE XVIII : Conflits et Négociation

Résumé par MUKAKARANGWA Marcelline et YANKURIJE Odette

1. Le conflit

Définition

L'auteur définit le conflit comme étant une situation dans laquelle surviennent des désaccords sur des questions de fond ou des frictions créées par des problèmes relationnels entre des individus ou des groupes.

Les formes de conflits

Dans ce chapitre le conflit est présenté sous deux formes qui sont *le conflit de fond et le conflit de personnalités ou émotionnel*. La première forme implique un désaccord entre les individus ou groupes, sur des questions de fond relatives essentiellement aux buts et aux objectifs à poursuivre ou aux moyens pour y parvenir. Quant à la seconde forme, elle résulte plutôt d'un désaccord lié aux problèmes relationnels, qui se manifestent par des sentiments de colère, de méfiance, d'animosité, de crainte et de rancune. Le conflit émotionnel peut drainer l'énergie des gens touchés et les détourner des priorités professionnelles.

Les niveaux des conflits

Dans un milieu de travail, les conflits peuvent se situer à différents niveaux : C'est ainsi qu'on parle de *conflit intra personnel* qui est un conflit observé à l'intérieur d'une même personne. Il y a aussi *le conflit interpersonnel* qui oppose deux individus ou plus. Quand il s'agit d'un conflit entre deux groupes ou plus au sein d'une même organisation, on parle de *conflit intergroupe*. Parlons aussi du conflit *inter organisationnel* qui est un conflit qui oppose deux organisations ou davantage. Dans toutes ses formes et à tous ses niveaux, le conflit peut produire des effets positifs ou négatifs. C'est ainsi qu'il existe *le conflit constructif* qui a des retombées positives pour les protagonistes et *le conflit destructeur* qui a des retombées

négatives pour ces derniers. Notons que ce n'est pas le conflit en soi qui est destructeur ou constructeur c'est plutôt la manière de l'aborder.

Les phases d'un conflit

Lorsqu'un conflit apparaît, il faut le résoudre en éliminant toutes ses causes sous-jacentes, ce qui exige la connaissance approfondie des phases du conflit à résoudre. En effet, pour qu'un conflit se manifeste, il traverse quatre phases qui sont la phase des antécédents ou des conditions propices à l'apparition du conflit, la phase du conflit perçu, celle du conflit ressenti et celle du conflit manifeste.

Les situations conflictuelles et leurs principales causes

Gérer efficacement un conflit c'est diagnostiquer ses causes. Si l'on considère les situations qui engendrent souvent les litiges, on peut les classer en quatre types qui sont le conflit vertical, le conflit horizontal, le conflit entre unité opérationnelle et unité fonctionnelle et le conflit de rôle. Le premier type de conflit se manifeste entre subordonnés et supérieurs. Le deuxième et le troisième type opposent les personnes ou les groupes de même niveau hiérarchique. Quant au quatrième type c'est le conflit qui survient lorsque les attentes en matière des tâches ne sont pas bien définies.

Les sources de conflits sont diverses. Citons entre autre l'interdépendance dans le circuit de production. Dans cette situation, les conflits peuvent dégénérer s'il y a ambiguïté des rôles ou s'il y a ambiguïté en matière de responsabilité. Une autre source de conflit peut être l'insuffisance des ressources, parce que dans une organisation qui est dépourvue de moyens suffisants, on a tendance à rivaliser pour obtenir et conserver le plus possible des ressources. Aussi, les cas d'asymétrie de pouvoir et d'asymétrie de valeurs ne sont pas à négliger comme sources. De même, on ne peut pas parler des sources du conflit sans citer les différences culturelles car, dans le milieu professionnel interculturel, seule la personne qui casse les barrières culturelles peut travailler avec d'autres sans difficultés.

Les stratégies de gestion des conflits

Il existe deux sortes de stratégies de gestion des conflits, à savoir *les stratégies indirectes* et *les stratégies directes*.

Parmi les premières, il y a *la diminution de l'interdépendance* qui peut consister soit en la dissociation des unités en conflits soit au recours à des stocks – tampons. Aussi, peut-on recourir à la désignation de quelqu'un pour servir de courroie de transmission entre des groupes antagonistes. *L'appel aux objectifs communs,* qui demande au gestionnaire de tenir compte de l'effet de complaisance qui pousse les gens à attribuer à autrui ou à des situations externes la responsabilité des échecs, est aussi l'un des stratégies de gestion indirecte des conflits. *Le recours aux supérieurs hiérarchiques* consiste à transmettre les problèmes aux supérieurs hiérarchiques pour qu'ils trouvent des solutions. Enfin, *La modification des scénarios et des mythes organisationnels*, consiste à recourir à des nouveaux scénarios, c'est-à-dire à des comportements routiniers qui finiront par faire parti des habitudes organisationnelles tout en réglant le conflit. Notons toutefois que les deux dernières stratégies peuvent être superficielles et par conséquent ne pas résoudre définitivement le problème.

Quant aux *stratégies de gestion directe des conflits*, elles sont applicables pour trancher le conflit dont les causes sous- jacentes ont été mises au jour. Les différentes situations peuvent se présenter suite aux stratégies appliquées dans la gestion directe du conflit. En effet, la résolution d'un conflit peut aboutir à une situation qui ne fait que des perdants. Dans une telle situation les stratégies appliquées sont l'évitement, le compromis et l'accommodation. Dans les trois cas aucune des parties n'obtient entière satisfaction.

Par contre, lorsqu'on a opté pour la stratégie d'affrontement ou pour celle de contrainte, on peut arriver à une situation qui fait un gagnant et un perdant. Seulement, dans les deux cas le conflit est résolu superficiellement ce qui peut engendrer d'autres conflits autour d'une même question. Enfin, la dernière situation est celle qui ne fait que des gagnants. Cette situation nécessite que toutes les parties antagonistes acceptent de résoudre le problème.

2. LA NEGOCIATION

Définition

Lorsqu'une situation conflictuelle se présente, on est obligé de faire recours à la négociation afin de voir si on peut sortir de cette situation embarrassante. La négociation n'est

rien d'autre qu'un processus par lequel des parties qui privilégient des possibilités divergentes tentent de parvenir à une décision commune. Il est à noter que pour bien mener une négociation, il faut tenir compte des objectifs liés au contenu et aux relations. Cela signifie que la négociation efficace règle les questions de contenu en améliorant les relations de travail. Une telle négociation est caractérisée par un accord de qualité, l'harmonie et l'efficience.

Les types et les stratégies de négociation

Dans un milieu organisationnel, il existe plusieurs types de négociation. La négociation bilatérale, la négociation de groupe, la négociation intergroupe et la négociation sectorielle. Ces types de négociations diffèrent selon le nombre de négociateurs. Pour qu'une négociation bilatérale, de groupe, intergroupe ou sectorielle soit fructueuse, les gestionnaires ou les autres protagonistes doivent respecter les normes éthiques et tenir en considération des différences culturelles. Aussi, la stratégie qu'on adopte pendant la négociation peut-elle influencer les résultats de cette dernière. Dans la négociation dite distributive, chacune des parties lutte pour obtenir sa part du gâteau, tandis que dans la négociation raisonnée les parties concernées cherchent conjointement une solution qui maximise leurs gains mutuels.

Le point de départ dans la négociation distributive c'est la question de savoir qui maximisera ses gains. Ce type de négociation peut avoir une version dure si les parties tiennent absolument à satisfaire leurs propres intérêts ou une version douce si l'une des parties est prête à céder une des parties de ses intérêts pour parvenir à une solution. Tandis que dans la négociation raisonnée les parties cherchent la solution qui leurs permet de maximiser l'utilisation des ressources.

La négociation raisonnée vise une situation qui ne fait que des gagnants. Ceci par ce que les parties sont animées de l'intention de chercher ensemble une solution qui leur satisfait. Ici, l'esprit de coopération est privilégié ainsi que la maximisation des gains mutuels. Pour parvenir à une attente dans une négociation raisonnée, il faut la confiance d'une partie envers l'autre ainsi que la volonté de poser les questions concrètes et de répondre à celles de l'autre partie.

Par ailleurs, étant donné que le comportement adopté au cours d'une négociation a une influence capitale sur le résultat, tout bon négociateur qui veut conclure une attente raisonnée,

doit avoir des comportements essentiels. Il doit notamment aborder objectivement le problème, se concentrer sur les intérêts en jeu, éviter de porter des jugements prématurés, séparer le brossage d'idées de l'évaluation des solutions possibles, régler les différends et choisir les solutions à partir des normes ou des critères objectif.

Les obstacles à la négociation

A coté des différentes stratégies qui peuvent rendre la négociation fructueuse, il va sans dire que certains obstacles empêchent le bon aboutissement du processus de négociation. La plupart des difficultés qu'on rencontre sont dues entre autres à la mauvaise mentalité de certains négociateurs qui partent de l'hypothèse erronée q'un gain ne s'obtient qu'en retirant quelque chose à l'autre partie, des exigences extrêmes imposées par l'une des parties qui peut ainsi créer une surenchère irrationnelle, de l'attitude d'une assurance excessive chez certains négociateurs qui n'acceptent pas le bien fondé des arguments de l'autre partie et enfin des problèmes de communication.

Le rôle d'un tiers dans la négociation

A cause de ces obstacles, la négociation peut s'avérer impossible et dans cette situation l'intervention d'une tierce personne est nécessaire pour avancer les pourparlers et trouver une solution. C'est pour cette raison que les parties peuvent faire appel à un arbitre qui, après avoir entendu leurs arguments, prend la décision qui les lie. Elles peuvent aussi recourir à un médiateur qui tente de les amener à une solution négociée grâce à la persuasion et aux arguments rationnels.

CHAPITRE XIX : Changement, innovation et stress

Résumé par SEBAGABO MUHIRE Barnabé et RUDAHUNGA Gédéon

1. LE CHANGEMENT AU SEIN DES ORGANISATIONS.

1.1. Introduction

Depuis quelques décennies, l'évolution des organisations est ponctuée des changements permanents. Ces changements peuvent être de grande envergure (***changements profonds ou radicaux***), ils peuvent aussi être d'ampleur moindre (***changement superficiels ou graduels***).

Un ***changement profond ou radical*** donne lieu à une révision majeure de l'organisation ou de certaines de ses composantes. Il résulte généralement d'une chute spectaculaire des résultats d'exploitation ou de l'arrivée d'un nouveau propriétaire à la suite d'une fusion. Tandis que, un ***changement graduel ou superficiel*** intervient quand le changement ne touche pas la nature de l'organisation mais vise à modifier ses modes d'exploitation pour les améliorer ou leur donner une nouvelle extension. Ces changements interviennent quand on touche entre autres les technologies utilisées - les structures organisationnelles - les procédures et les systèmes de gestion - les processus de production - les mécanismes de communication et de marketing - les mécanismes de coordination, d'intégration et de contrôle - le système de planification (stratégique, tactique et opérationnel), etc.

La réussite d'un changement organisationnel, radical ou graduel, dépend en bonne partie de ***l'agent de changement*** qui le suscite et le soutient, qui peut être un individu ou groupe qui prend en charge la modification des schèmes de comportement d'une personne ou d'un système social. Bien que les consultants externes puissent jouer ce rôle de catalyseur, cette responsabilité est maintenant considérée comme liée au leadership.

1.2. Le changement planifié ou non planifié en milieu organisationnel

Le changement non planifié (non inspiré par l'agent de changement) survient spontanément ou par hasard et peut avoir de retombées positives ou négatives sur l'organisation. Une grève peut occasionner des perturbations graves au fonctionnement de l'organisation, alors qu'un conflit interpersonnel peut donner lieu à des nouvelles procédures qui facilitent le déroulement des opérations entre deux services. ***Un changement planifié*** (résultant des efforts délibérés de

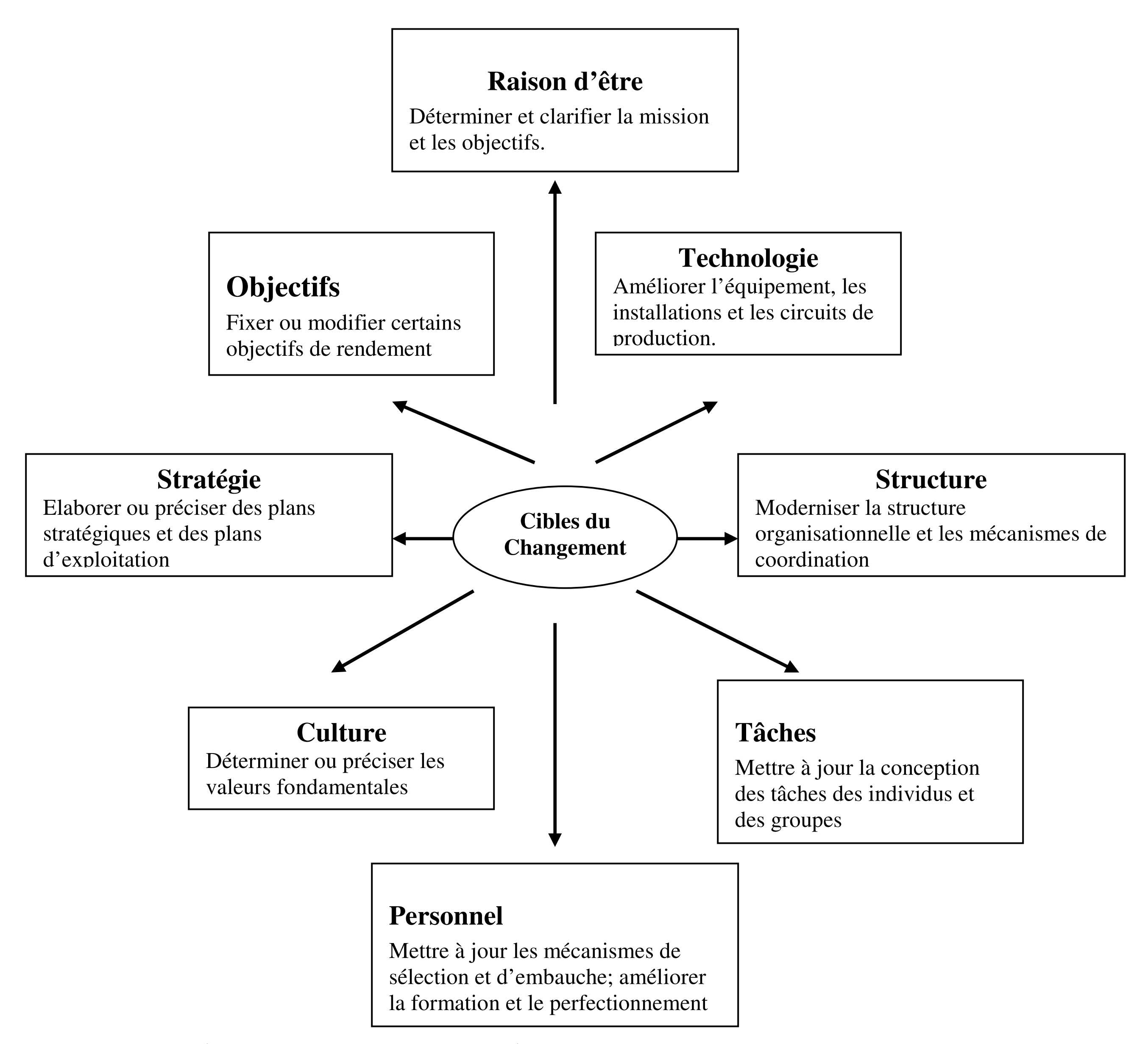
l'agent de changement) survient lorsque l'agent de changement, individu ou groupe, veut réduire l'écart entre le rendement constaté et le rendement escompté/désiré. Les gestionnaires doivent être vigilants pour déceler rapidement tout écart de rendement et d'y réagir adéquatement.

1.3. Les forces et cibles organisationnelles du changement planifié.

Indépendamment de leur nature et de leur taille, les organisations sont aujourd'hui soumises aux forces de changement à la fois internes et externes. Elles se manifestent notamment :

- ***dans les relations entre l'organisation et son environnement*** : fusion, alliances stratégiques, cession d'actifs, etc. (adaptation à l'environnement politico-économique).
- ***dans le cycle de vie d'une organisation*** : modification des structures et de culture corporative (adaptation à l'environnement interne et externe).
- ***dans les relations de pouvoir au sein de l'organisation*** : changement des mécanismes de contrôle interne, y compris les systèmes de récompenses et d'avantages (adaptation aux jeux politiques).

D'une manière générale le changement planifié peut particulièrement cibler l'une ou l'autre composante de l'organisation comme le montre le schéma ci-après ; étant donné les relations qu'entretiennent ces éléments, le changement qui cible l'un d'eux risque de se répercuter sur les autres.



1.4. Les étapes du changement planifié

Selon Kurt Lewin tout processus de changement planifié comporte trois étapes essentielles qui doivent être considérés pour réussir : - ***la décristallisation*** (étape préliminaire du changement planifié, durant laquelle on remet en question des attitudes et comportements présents pour que le besoin de changement soit ressenti), - ***l'instauration du changement*** (étape intermédiaire du changement planifié, durant laquelle on implante des mesures visant à changer une situation en modifiant des paramètres comme les tâches, la structure, la technologie ou l'effectif de l'organisation), - ***la recristallisation*** (étape finale du changement planifié, durant laquelle on consolide et on assimile à long terme les acquis du changement).

2. LES STRATEGIES DE CHANGEMENT PLANIFIE

Pour obtenir l'adhésion et le soutien au changement, les agents de changement recourent à des stratégies variées. On peut citer :

2.1. La coercition

Stratégie où l'agent de changement s'appuie sur son pouvoir légitime (son autorité) sur son pouvoir de récompense ou sur son pouvoir de coercition pour contraindre les personnes à se soumettre au changement qu'il propose. Les individus se plient au changement par peur de punition ou par convoitise des récompenses promises.

2.2. La persuasion rationnelle (approche rationnelle–empirique)

Stratégie par laquelle l'agent de changement s'appuie sur son pouvoir d'expertise ou son pouvoir de persuasion rationnelle pour convaincre les personnes qu'elles ont avantage à adhérer au changement proposé. Lorsqu'elle réussit, cette stratégie donne lieu à un changement mieux intégré et durable par rapport à celui qu'on obtient avec la coercition.

2.3. Le partage du pouvoir (approche normative rééducatrice)

Stratégie où l'agent de changement s'appuie sur son pouvoir de référence pour responsabiliser les personnes et pour favoriser leur participation à la planification et à l'implantation du changement. Elle se fonde sur les valeurs personnelles, des normes collectives et des objectifs communs de sorte que l'adhésion au changement proposée se fait naturellement. Comme elle exige un engagement ferme des participants, cette stratégie permet un changement mieux intégré et plus durable.

3. LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

Selon Céline BAREIL[1], **la résistance au changement** est un résultat lié à un ensemble des manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui peuvent entraver le processus du changement. Ces réactions se manifestent sous forme d'attitude de refus de soutenir ou d'opérer le changement proposé. Le gestionnaire doit s'attendre à une certaine résistance au changement ; plutôt que de la craindre, il doit y voir une source de

---

(1) Céline BAREIL, Gérer le volet humain du changement, Les éditions Transcontinentales - Entrepreneurship. 2004. Page 66.

rétroaction dont il pourra se servir pour améliorer le changement et non la considérée d'emblée comme un obstacle à la réussite au changement.

3.1. Pourquoi les gens résistent-ils au changement ?

Les gens ont des multiples raisons de résister au changement. Nous pouvons évoquer entre autres les raisons liées : - ***à la nature même du changement*** (les gens peuvent trouver que le changement proposé ne vaut pas le temps, l'effort et attention qu'il devront y consacrer), - ***à la peur de l'inconnu*** (les personnes cibles développent des réticences, certains par peur des effets pervers en cas de réussite, d'autres peur des effets retours en cas d'échec) – ***au manque de l'information pertinente*** (quand les individus ou les groupe cibles ne disposent pas d'une information suffisante et exacte sur le changement) – ***à la peur de perdre des acquis*** (les gens on peur de perdre certains avantages et facilités acquises si petites soient-elles), – ***à la peur de perdre du pouvoir*** (les gens qui résistent au changement parce qu'ils croient perdre leur influence ou croient à l'accaparement de cette influence par certains individus ou groupes) – ***aux valeurs culturelles*** (le destinataire peut résister au changement à cause de ses valeurs culturelles qu'il croit être menacées. Certaines cultures sont plus ou moins réceptives au changement.) – ***à la mauvaise implantation du changement*** (choix du moment, fréquences des changements) – ***au manque des ressources*** - ***à l'agent de changement lui-même*** (souvent liée à la personnalité de l'agent de changement ou à des différences entre ce dernier et les gens touchés par ce changement).

3.2. Comment réagir à la résistance au changement ?

L'agent de changement avisé dispose de plusieurs moyens pour vaincre toute forme de résistance au changement, notamment :

- ***l'information et la communication*** : avant d'implanter un changement, on informe les personnes touchées pour qu'elles comprennent bien les motifs. Cette approche semble donner de meilleurs résultats lorsque la résistance résulte d'une information inexacte ou incomplète.
- ***la participation et l'engagement*** : on permet aux personnes touchées de contribuer à la conception et à l'implantation du changement, soit en leur demandant leurs points de vue et leurs suggestions, soit en les intégrant au groupe qui pilote le projet. Cette approche est particulièrement utile lorsque l'agent de changement ne détient pas toute l'information nécessaire pour traiter une situation problématique.

- ***la facilitation et le soutien*** : on fournit de l'aide matérielle et psychologique aux gens qui éprouvent des difficultés liées au changement, saisir attentivement leurs problèmes et à leurs doléances. Cette approche est particulièrement utile lorsque les contraintes et les difficultés liées à l'implantation du changement engendrent les frustrations.
- ***la négociation et l'entente*** : On offre des incitatifs ceux qui manifestent ou qui pourraient manifester une résistance a changement. Autrement dit, on leur accorde certains avantages en échange de la promesse de ne pas bloquer le changement institué. Cette approche est particulièrement utile pour les individus ou les groupes pour qui le changement planifié représente une perte importante.
- ***la manipulation*** : on manœuvre pour influencer les personnes touchées par le changement en sélectionnant l'information qui est transmise et en organisant le déroulement des événements de telle sorte que le changement s'installe de lui-même La manipulation est utilisée lorsque les autres tactiques ne fonctionnent pas ou sont jugées trop coûteuses.
- la coercition explicite ou implicite : l'agent de changement recourt à son autorité pour amener les récalcitrants à se plier au changement prévu. Il les menace de sanction s'ils n'acceptent pas de se soumettre. Cette approche peut-être utile lorsque le changement doit être instauré de toute urgence.

4. L'INNOVATION EN MILIEU ORGANISATIONNEL

L'innovation est un processus qui consiste à générer et appliquer des idées nouvelles, lesquelles finissent par s'intégrer aux activités quotidiennes de l'organisation ; idéalement, elles contribuent à améliorer sa productivité ou son service à la clientèle.

4.1. Le processus d'innovation en matière de produits permet à l'organisation de mettre au marché des produits (biens ou services) nouveaux ou améliorés afin de mieux répondre au besoin de sa clientèle. **L'innovation en matière des procédés** permet la mise au point des méthodes de travail ou d'activités d'exploitation nouvelles ou améliorées.

4.2. Les principales étapes d'un processus d'innovation sont : l'imagination, l'expérimentation, l'étude de faisabilité et l'application. Le processus ne se termine qu'une fois l'étape d'application est franchie.

4.3. Les caractéristiques des organisations les plus novatrices sont que leurs stratégies, leur culture organisationnelle, leur structure, leur politique de dotation en personnel et le

leadership des hauts dirigeants soutiennent explicitement et activement l'innovation en donnant de bons exemples, en facilitant l'apparition des idées nouvelles et en tolérant l'erreur. Ici prévaut le postulat que : les travailleurs savent ce qu'ils ont à faire, et le travail des dirigeants consiste à leur faire confiance et les aider à faire de leur mieux.

5. LA DYNAMIQUE DU STRESS EN MILIEU ORGANISATIONNEL

Le stress est un état de tension provoqué par de contraintes, des exigences ou des occasions extraordinaires.

5.1. **Les sources de stress** sont nombreuses, certains proviennent du milieu professionnel, d'autres sont liés à la vie personnelle. Les **facteurs de stress liés à la vie professionnelle** sont : la surcharge ou l'insuffisance de rôle - l'ambiguïté de rôle - le conflit de rôle - le dilemme éthique - les problèmes de relations interpersonnelles - le rythme de la progression professionnelle - et les conditions de travail physiquement éprouvantes. Les **facteurs liés à la vie personnelle** sont : des événements familiaux (naissance, séparation, divorce, etc.) - des difficultés financières (perte d'investissements) ou d'autres problèmes personnels peuvent être très stressants pour le travailleur et déborder sur la vie professionnelle. Chaque individu perçoit les facteurs de stress et y réagit en fonction de ses caractéristiques propres. Les caractéristiques individuelles – traits de personnalité, valeurs, attitudes, besoins, antécédents, compétences, etc., ont une incidence déterminante sur la relation entre les facteurs de stress auxquels l'individu est soumis et le stress qu'il éprouve.

5.2. **Le stress influe sur le rendement** de travailleurs. Une tension modérée, **bon stress** ou **eustress** produit des effets positifs d'augmentation des efforts et l'application qui stimule la créativité et améliore le rendement. En revanche, le **mauvais stress** ou **détresse** produit des effets négatifs sur l'individu et sur l'organisation (insatisfaction, baisse de motivation et de rendement, erreurs, comportements contraires à l'éthique, etc.).

5.3. Dans **la gestion du stress** on doit en premier lieu adopter des mesures préventives en en agissant sur les facteurs d'ordre professionnel ou personnel pour empêcher que le stress atteigne des degrés alarmants. Si le stress a déjà atteint un niveau perturbateur, on doit envisager une véritable gestion du stress, qui consiste à déterminer les causes et les symptômes d'un stress excessif, puis à prendre des mesures pour le ramener au niveau qui permet un rendement optimal.

5.4. L'individu doit veiller à son **bien-être personnel** en adoptant une bonne hygiène de vie (surveiller l'alimentation, la consommation d'alcool et le tabac, son poids et sa forme

physique) afin de mieux supporter des situations stressantes. Les ennuis de santé associés au mauvais stress provoquent l'hypertension, les troubles cardiaques, les ulcères gastriques, la dépression et les douleurs musculaires, etc.

Les organisations ont intérêt à contribuer au bien-être de leur personnel. Celles qui créent des milieux de travail sains et qui investissent à fond dans leurs ressources humaines sont les mieux placées pour bénéficier pleinement des talents et des compétences des travailleurs.

Dans ce cadre d'idée, il faut tenir compte des capacités humaines dans les exigences de rendement. A cause de la croissance des organisations, il arrive qu'on demande trop aux employés et dans ce cas on crée des stress d'adaptation. A partir d'un certain seuil, il devient difficile voire injuste d'exiger de la performance des individus. Donc, à force de placer chaque année la barre très haute, on finit par épuiser les agents en leur proposant des sommets inaccessibles.